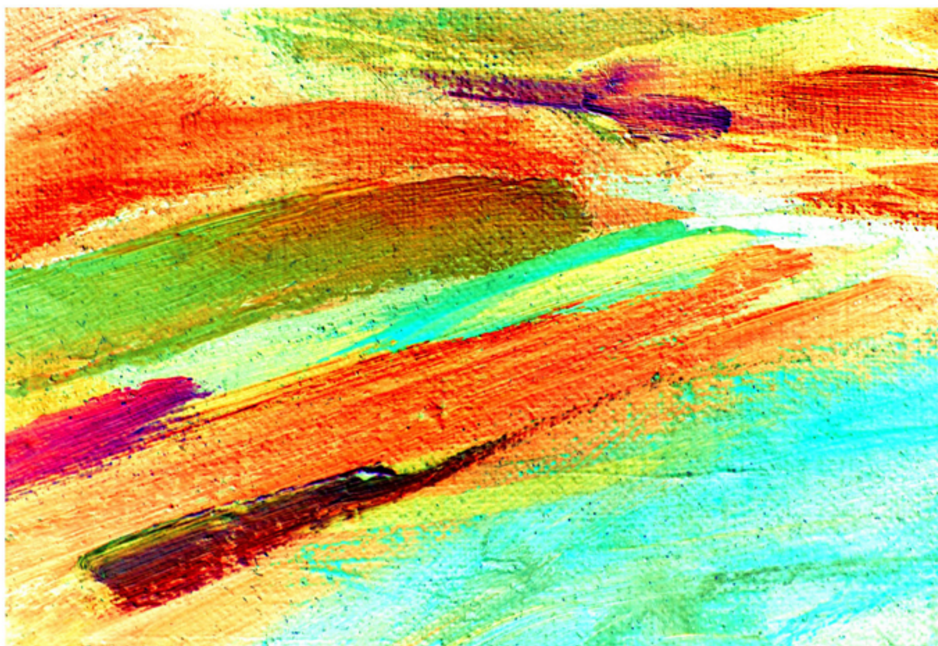
陈春花管理经典



争夺价值链

陈春花　赵海然◎著

Recapture Your Value Chain

找到你在价值链上的价值了吗？谁带走了你的价值？

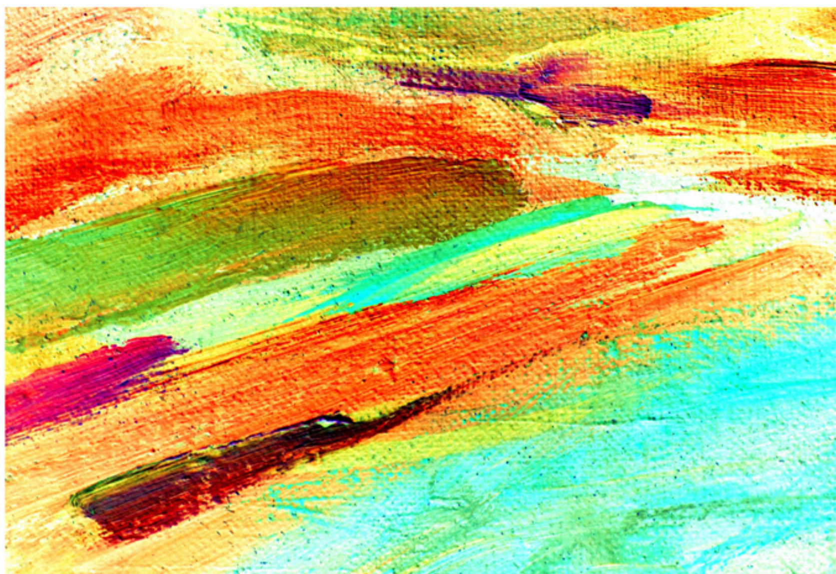
作为价值链的成员，无论你是制造商、供货商，重要的不仅是掌握自己的生存价值，而是懂得共享价值链


机械工业出版社
China Machine Press

VISIT...

LANZAROTE Caliente.COM

陈春花管理经典



争夺价值链

陈春花 赵海然◎著

Recapture Your Value Chain

找到你在价值链上的价值了吗？谁带走了你的价值？

作为价值链的成员，无论你是制造商、供货商，重要的不仅是掌握自己的生存价值，而是懂得共享价值链


机械工业出版社
China Machine Press

陈春花管理经典

争夺价值链

陈春花　赵海然　著

ISBN：978-7-111-54936-9

本书纸版由机械工业出版社于2016年出版，电子版由华章分社（北京华章图文信息有限公司，北京奥维博世图书发行有限公司）全球范围内制作与发行。

版权所有，侵权必究

客服热线：+ 86-10-68995265

客服信箱：service@bbbvip.com

官方网址：www.hzmedia.com.cn

新浪微博 @华章数媒

微信公众号 华章电子书（微信号：hzebook）

总序　比使命更重要的是行动

最近，管理学一级期刊Academy of Management Journal（AMJ）的许多编辑发表了一篇号召研究学者提出更多适合东方情境的管理理论及构念的文章。这篇文章回顾了近几十年发表的管理学文章在理论创新及贡献上的不足以及对西方理论过度偏重的情况，分析了东方与西方社会在管理情境上的一些不同之处，呼吁更多产生于东方式独特管理情境、能够解决社会实际突出问题的创新性理论及构念。

自己在管理学研究领域已经走过了20多年，其实AMJ编辑关注的话题，也是我一直关注的话题，我总是感觉中国管理研究没有如中国企业实践那样做出自己应有的贡献，中国管理研究学者也没有如中国企业家那样勇于拿出自己的观点以及创造出自己的价值。

在我自己的认知里，管理研究贡献价值需要三个条件：一是企业实践的优秀案例；二是对重大规律性问题的认识；三是人文关怀。这三个条件在过去30多年中国改革开放的实践中，已经显现出来，或者可以说中国管理研究贡献价值的基本条件已经具备，但是为什么中国管理研究本身却没有同步创造价值呢？有人认为是语境的问题，有人认为是研究范式的问题，这些也许是问题，但是我觉得其核心问题是中国管理领域“知”与“行”脱节的问题。

最有意思的现象是，管理学者研究的话题只是去满足西方管理期刊的要求，并不理会现实的中国企业所面对的困难与挑战。企业家与经理人回到商学院读书，更重要的目的是结识人际网络与构建新的商业机会，甚至

一些成功的企业家在公众传播中直接表明观点，认为经济学家、商学院教授没有用。我不想去评价谁对谁错，客观存在的现实是，管理学者的研究与企业家的实践之间有着一个巨大的鸿沟，管理学研究成果企业家并不去在意，企业家青睐的期刊和书籍，管理学者也不屑一顾，这种现象本身就可以说明问题。

德鲁克精辟地阐述了管理的本质："管理是一种实践，其本质不在于知，而在于行；其验证不在于逻辑，而在于成果；其唯一的权威性就是成就。"管理经典正是源自于对管理实践的关注与洞察，并通过与实践的互动来引领实践，此即管理经典的实践性。基于这一特征，这些经典的研究成果在两个关键方面为我们的管理实践和管理研究贡献了价值：问题的框定与复杂问题的简单化。我们始终可以受益于那些引领管理实践变化并创造出无数价值的经典研究成果：泰勒的科学管理原理解决了劳动效率最大化的问题，韦伯的行政组织与法约尔的管理原则解决了组织效率最大化的问题，赫茨伯格的双因素理论解决了激励与满足感之间的关系问题，波特的竞争战略解决了如何获得企业竞争优势的问题，德鲁克让我们了解到知识员工的问题。这些经久的研究，正是基于对管理实践中重大问题的提炼，与西方企业有效的互动，带动了西方管理实践的高速发展，并引领了世界管理的方向。

如果我们所有人可以回到最基本的问题上思考，可能所有的问题都变得很简单。从这个意义上讲，在近百年的管理实践中，不管外界环境如何变迁，科学技术生产力如何发展，管理大师在那些经典研究成果中所提出来的管理问题依然存在，他们所总结的管理经验依然有益，他们所研究的管理逻辑依然普遍，他们所创造的管理方法依然有效。这一切首先基于这

些研究都是面向管理实践的，其实践性的本质决定了这些研究对管理实践活动的深刻洞察和归纳提炼，从而推动实践成效的提升。因此，实践性正是这些经典管理研究成果的价值贡献的首要内涵。

管理一定是来源于实践的，没有管理实践的成效，我们无法真正获得管理经验的总结和理论。因此，中国管理学领域的学者需要从事更多的启蒙工作、学习的工作，把西方的管理理论传送到中国企业的管理实践。

无论是管理实践还是管理研究，很多人非常努力地在尝试着新的管理理论。20世纪40年代，人际关系训练被看作是组织成功的关键；50年代，德鲁克提出的目标管理理论又被视为解决管理问题的新方法；进入70年代，我们看到了企业战略；90年代，随着电子信息技术的进步，更多的新方法层出不穷。当进入21世纪的时候，我们认为管理创新理论引领变化。其实这些都是非常重要的，因为对于中国企业来讲，所有的管理理论和方法都是需要面对和接受的。但是，我们往往无奈地发现中国企业活得很苦，因为付出非常多却没能得到相应的回报。这其中的根本问题就是管理的基本到底是什么？我们的管理发挥了什么作用？当我们对管理的基本理解不够的时候，后面所有的东西都是没有价值的。

管理的目的是为了提升效率，这是德鲁克和我们的共识。也就是说，管理从根本意义上是解决效率的问题。那么，我们的效率从哪里来？管理的逻辑如何？这是我们今天遇到的问题。从管理演变的历史来看，管理演变的第一个阶段是科学管理阶段，代表人物是泰勒，这个阶段所解决的问题就是如何使劳动效率最大化；管理演变的第二个阶段是行政组织管理阶段，代表人物是韦伯和法约尔，这个阶段解决的问题就是如何使组织效率

最大化；管理演变的第三个阶段是人力资源管理阶段，包括人际关系理论和人力资源理论，这个阶段解决的问题就是如何使个人效率最大化。因此，如果对管理所谈的效率做细致的划分，就是劳动效率、组织效率和个人效率。先解决劳动效率，然后解决组织效率和个人效率，当顺序颠倒时我们会发现管理无效。因为个人效率需要支付条件，而支付条件是需要组织给出的，如果没有劳动生产力的产出就不可能有组织效率，没有组织效率就不可能有个人效率。

选择泰勒、法约尔、福列特的经典研究成果，是因为我们对管理理论研究的一个认识：管理理论研究的命题来源于对重大实践问题的认识。泰勒正是认识到提高工人劳动生产率是极其重大的问题，才有了以分工理论为核心的科学管理理论。法约尔正是关注到组织效率的问题，才有了一般管理的5个要素和14条原则。福列特则是前瞻性地关注到了科学管理中被忽视的人性因素的相关问题，通过在企业管理咨询的实践中对现实进行细致的观察和研究，从而在发挥个人效率的问题上为我们提供了启示。回顾这些管理经典时我们发现，管理大师回答了对管理的最基本理解：效率。正是这样的理论研究，推动了西方近现代的高速发展。

做了一个管理理论演变的梳理和回顾，只是想说明“知”与“行”之间是完全合一的，如果无法做到这一点，只能是知与行未做到位。只能说管理学者对实践的问题并未观察到位，只能说明立志于从事管理研究的学生与学者，没有要求自己成为一个时代问题的密切观察者，没有让自己融入社会实践中，没有走到企业中去，没有亲身经历一些组织的变革与挑战，所以无法发现问题、无法贡献有价值的研究。

中国传统哲学，一直在讨论“无为”与“有为”的问题，古人有言“天下同归而殊途，一致而百虑”，老子说“无为而治”，《金刚经》说“圣贤皆以无为法而有差别”。你会发现，哪怕是谈论“无为”，也是为了“有为”。

儒家的思想是把欲望控制在一定范围之内，孔子因此删诗书、定礼乐。在孔子生活的时代，各诸侯国之间不断打仗，根本没有一个安定的环境，但是对于文化而言，如果没有安定的社会基础是很难保存的。因此，孔子为了保存宝贵的文化遗产，删诗书、定礼乐，教书授徒。

孔子有七十二贤人，三千弟子，这些弟子后来都成了文化的主将，为中华文化的发展做出了巨大的贡献。孔子删诗书、定礼乐，就能保存文化了吗？我想是的，因为诗书礼乐是文化的形式，如果没有一定的形式，任何一个事物也难以保存。汉代班固《汉书·艺文志》上说“六艺之文，乐以和神，仁之表也；诗以正言，义之用也；礼以明体，明者著见，故无训也。书以广听，知之术也；春秋以断事，信之符也”。因此，孔子在战事纷纷的年代要保存一些规范，从而达到延续文化的目的。

但是，规范只是形式而已，它不是文化的精义所在，重要的是在于对规范目的的体认。倘若没有体认到规范的目的，规范则会变成累赘和负担，且会限制人们。可以说，对目的的体认要通过规范，但不能限于规范。这也是孔子的目的所在。因此，孔子提出“仁义礼智信”“温良恭俭让”“忠孝仁义”，这些都是规范，也可以说是教条。

孔子并不像宋儒以及后世所刻画的那样死板，他的生活是充满欢乐和幽默的。这一点，如果贯通起来看，而不是读格言似的，读一下《论语》就能体会得到。孔子说“吾道一以贯之”，这个“一”就是他的目的。倘若明

白了它，则会觉得规范不是呆板的，而是活动的，又是“不逾矩”的，所谓“自然而然”地合于“道”。可惜，后世往往把规范看得最高，也看成是最终的。这让我联想到一些研究论文，几乎都是符合规范却没有意义和价值。

因此，把对规范“度”的把握放在第二位，正是孔子所说的“智者过之，愚者不及”而“过犹不及”的错误，把“仁义道德”变成了一种枷锁，导致了人们的唾弃，以致出现了“五四”时期对传统文化的冲击。这个错误不在孔子，而应在于后世对孔子思想的曲解。我觉得，很有必要重新审视一下传统文化，挖掘出传统文化的精义所在。从某种意义上来说，把欲望控制在一定范围内，也即规范的存在是非常重要的，只是我们要怎样理解的问题。

道家讲“清静无为”，不理会欲望。为什么？因为人总在追求之中，倘若因此而不断奔波，则永不能“清静”，因此，道家要求人们“虚无”，把欲望淡漠，不去管它，从而达到“清静无染”。应该说，这也是儒家的目的。但是，倘若青年之初就讲“清静无为”，很容易导致散乱，一切都不在乎。真正的道家是“无为而无不为”的，这个“无为”不是什么事都不干，而是能认清时代的潮流，从而能“无不为”。因此，道家的目的是好的，但必须从扎实的规范做起。

佛家要求认清欲望的面目，从而“止于所当止，发于所当发”，也就是不但对规范要认清，对它的目的也要认清，从而能够正确、合理地处理一些事情。但是，倘若认不清呢？只有从规范做起。

因此，可以说规范是初步的必经之路，故而圣人都提出所谓的“戒

律”。只是我们不能体会到戒律的目的而执着于戒律了，或对它认识不够而废弃了戒律，从而导致了一些弊病。

正如班固所说“及刻者为之，则无教化，去仁爱，专任刑法而欲以致治，至于残害至亲，伤恩薄厚”，西方社会就有这种倾向。因此，“度”的把握非常重要。最好是能够知道什么时候该怎么办，但这很难。正如释家所说，“因人施教”，首先要自己眼光正确，能指出别人或社会的弊端，并能提出解决的办法。

在治世方面，儒、道两家的思想比较突出。儒家是“一以贯之”，也就是一种“傲骨”。不论在什么情况下，社会安定也好，混乱也好，总希望尽自己的心力拯救社会，“救世济人”，所以国破家亡时往往有儒家的忠臣出现。孔子就是“知其不可为而为之”的例子，这是儒家的观点。道家的思想则主要在乱世时方能显示，我们看历史也会发现，每当社会安定了，儒家思想必定被重新召起，因为这是社会安定治理的必由之路，而到了乱世，道家思想则占上风。道家思想善于把握关键，能把时代的洪流疏导，在洪流的下游挖一些渠道，从而能比较容易地处治它，事半功倍，“无为而无不为”，这是一种好办法。但这洪流冲击力的大小，我们怎样判断呢？也就是我们怎样决断我们用什么方法呢？这不仅需要多读历史书，因历史有重演的味道，孔子也说“温故而知新”，还要善于观察社会，从而达到“因人施教”，事半功倍。

知行合一不仅是一种理想，更应该是一种行动习惯，无论是我们的先贤，还是近现代西方管理大师，他们的贡献可以引领我们去完成属于我们的时代使命，而比使命更重要的是行动。

西方发达国家的实践所总结出的管理理论，启蒙了包括我在内的中国企业经营者与管理研究学者，我们花了整整20年引进、学习与消化，同时运用到中国企业管理实践中。正是这20年学习的努力，终于在今天，中国领先企业站到了世界舞台上，并逐步成为全球领先者，伴随而来的，就是中国管理研究领域，也会有机会站在世界舞台上，并成为引领者。

“每一代人都需要新的革命。”托马斯·杰斐逊留下了这样的遗嘱，它令一代又一代不同国籍与文化背景的人激动。对于我而言，正是这个时代，赋予一个中国企业蓬勃发展的机遇，整整一代中国企业家与中国企业的崛起与发展，让全世界各地的人看到一个生机勃勃、日益强大的中国。当我可以置身于这鲜活之中，中国企业以及企业家所尝试、探索、学习以及创新的实践，充盈了每个研究的话题，预示着可能出现的崭新理论，投身其中，让我有着取之不尽的源泉。所以从我踏入管理学研究领域那一天开始，整整20年的见证，让我能够一次又一次地去寻找属于中国领先企业的研究价值，才有了这些作品呈现给大家。

感谢机械工业出版社及华章公司，感谢前总经理周中华、副总经理王磊、前副总经理张渝涓女士10年来的一贯支持；感谢我的策划编辑袁璐先生细致而又全面的帮助，在我写作过程中经常与我讨论和交流；感谢程琨编辑极为仔细、认真地为丛书的每本书校对；感谢在过去20多年的时间里，愿意与我一起深入研究的那些领先的中国企业、企业家及团队成员，如新希望、美的、TCL、华为、广东威创、创维、南方航空、星光集团等，他们的成长时间以及持续的发展，让我得以在实践的第一线真切理解和感受；感谢一直陪伴着我的研究伙伴，如曹洲涛、乐国林、赵海然、刘祯、宋一晓、马胜辉、陈鸿志等；感谢引领我的两位导师苏东水教授、赵

曙明教授，正是你们的引领与陪伴，我才可以坚持做下去；感谢我所遇到的所有学生，你们的实践、疑惑以及勇气给了我驱动力量；感谢华南理工大学、新加坡国立大学、北京大学三所大学给了我滋养的支持；最后感谢我的家人，他们一直默默地支持，才会让我毫无顾虑地去做各种尝试。

感恩在我从教30周年的日子里，机械工业出版社及华章公司帮助我整理和出版了这套丛书，虽然这不是我过去30年所研究和写作的全部，但是已经是我渴望付出价值的最重要的部分。当这套丛书出版后，我知道，自己依然会伴随着中国企业的成长，继续我的成长与追求。

在这代人的记忆中，这个时代意味着一个单纯与乐观的年代，也是一个创新与超越的时代，新事物蜂拥而来，任何尝试都可能获得某种成功。商业和企业的成长对中国的重要意义并非在于它摧毁了一个旧传统，而在于它在建立一个新世界；实践与理论的贡献对中国的重要意义不仅仅是总结出自己的理论，更是管理提升与人类进步的新组成部分。如果说由荆棘丛生的荒原构成的中国商业世界，更需要雄心勃勃的梦想者与开拓者，那么已经站在世界舞台上的中国企业实践，更需要肩负使命的行动者与创造者。

陈春花

2016年8月9日于北京

前言

“达摩克利斯之剑”来源于希腊的一个神话故事，达摩克利斯是中叙拉古暴君迪奥尼修斯的廷臣，他讨好国王狄奥尼修斯一世，说国王财势双全，洪福齐天。狄奥尼修斯想让达摩克利斯领略一下当国王的滋味，于是举行盛宴，让达摩克利斯坐在国王的宝座上，用一根马鬃拴住一把锋利的宝剑悬挂在他的头顶，使他知道帝王的忧患。此后人们以“达摩克利斯之剑”形容非常具备威胁力的危险。

中国经济体制改革继续深入，开放经济特征越发明显的宏观背景下，越来越多的跨国零售集团的到来和发展引发了中国消费群体无限的向往期待和激动兴奋之情。人们看到的是这些“外资大卖场”带来的各种各样的好处，却没有看到这个国家将要为此付出的代价：跨国零售集团对中国分销零售领域的侵蚀正如一把“达摩克利斯之剑”悬在了中国制造商、分销零售商和消费群体的头顶，给他们带来看得见的利益和触不到的风险。

毫无疑问，每家公司都在追求盈利，都希望自己的产品和服务能带来更多的市场份额。随着中国经济的迅猛发展，每家公司的成长都折射出中国的改革发展与民族振兴。与此同时我们也知道，处在价值链上的各个成员，从制造商到分销零售商到最终消费群体，都义不容辞地承担着各自的利益和风险。

然而，我们所发现的中国中小型制造企业和分销零售商的现实情况令人诧异：大多数公司徘徊在边缘处求生存和成长，以完成利润微薄的订单来实现公司的运营；越来越多的制造商很难维持盈利空间，去打造自己的

产品品牌或是致力于技术开发和质量改进……既然中国市场前景乐观，中国也以明日之星跻身世界制造业，为什么制造商仍然一筹莫展？是谁带走了制造商的利润？

回顾我们的发现，我们看到这样一个现象：扮演着“折扣巨人”这一角色的跨国零售集团无处不在地缠绕在我们的分销领域，而且正以无法想象的速度锈蚀着中国制造业赖以生存的价值链；它们所带来的威胁并不仅局限于中国制造业，由于各种各样形式的跨国零售集团在分销零售行业有着各自长期的经验和经营方式以吸引消费群体，这对刚刚起步的中国分销零售群体而言，与跨国零售集团共争分销零售领域注定是一场艰难的竞争。

我们以跨国分销零售商与中国消费群体在价值链下游部分的现象作为本书的第一部分，希望读者能通过了解跨国零售集团吸引消费群体的经营手段和方式明白跨国零售集团“挟天子以令诸侯”的缘由：既然跨国零售集团通过它们的经营方式把握住中国消费群体，它们就更可以掌握中国制造商和供货商。

由此，本书的第二部分主要深入探讨跨国零售集团为维护自身发展的利益与中国制造商之间产生的矛盾与所追求的共同利益。由于跨国零售集团给中国制造商带来跨国采购的可能，加之跨国零售集团已逐渐成为分销领域最重要的成员，中国制造商和供货商只能面对这一“别无选择的分销模式”。

我们看到中国分销零售领域的成长非常迅速，中国分销零售商和中国制造商共同经营价值链是化解跨国零售集团“达摩克利斯之剑”的战略。在本书的第三部分，首先试图通过中国分销零售商与跨国零售集团的比较，

帮助中国分销零售商学习借鉴跨国零售集团的经营方式以尽可能把握中国自己的消费群体和制造商；其次试图通过对中国制造业现状和中国制造业成功案例的分析，使中国的中小型制造商既能服务好中国国内市场也能尽可能地获取跨国零售集团带来的国外市场，令制造商自身得以最大可能地发展，把握好制造商应有的利润。

我们希望读者可以将书中提供的想法和案例当作一面透镜，从中看到各种利益和威胁、挑战与竞争、机会与风险。鉴于此，本书特别选择了几个有代表性的制造业及分销零售渠道方面的案例以飨读者，比如格兰仕给中国制造业的启示、中小型供货商进入分销领域的“渠道倒立法”、家乐福的“因地制宜”战略。我们希望这是一个内容紧凑、条理清晰的报告，给读者思索的空间和灵感。

第一部分　“销售的商品总是最低的价格”——价值链上游之争：跨国零售集团和中国消费群体

最初讨论这个课题，我们只是想在中国作为明日世界制造业中心这个概念上做些对应的分析和研究。促使我们把关注放在“分销领域”的动机恰恰是源于对中国目前制造业的分析和透视，很明显，分销领域已经成为中国制造业成功发展的生存方式，成为企业竞争和抗衡的基本语言，不懂得这种语言的企业注定要被淘汰。

但将“分销领域”的概念往深推进时，我们发现了一个更富挑战性的现象：扮演着“折扣巨人”这一角色的跨国零售集团无处不在地缠绕在我们的分销领域，而且正以我们无法想象的速度锈蚀着中国制造业赖以生存的价值链。

第1章　中国分销领域的主宰者

2005年，家乐福和沃尔玛各自都在中国开50多家超市。主要跨国零售集团的大型零售店铺数从2000年的68家增加到2005年的170家。像药品分销零售业的ZOEELLIG，建材分销零售业翠丰集团旗下的百安居（B&Q），家具分销零售业的宜家（IKEA）都已经开始建立自己的分销零售网络。[1]

越来越多“折扣巨人”的到来和发展引发了人们无限的向往期待和激动兴奋之情，这个国家的许多城市居民都希望拥有一堆这样的“折扣巨人”，他们看到的是这些“折扣巨人”带来的各种各样的好处，却没有看到这个国家将要为此付出的代价，也不知道他们那早已熟悉的生活将要发生的改变。

情景

如果某天下午你在家乐福特价商品的货架上看到一支1.80元的铅笔而它的实际进价是2元时，你恐怕在欣喜的同时会有些疑惑了。家乐福究竟赚不赚钱呀？稍具经济学常识的你，会马上想到商品的价格由商品的价值决定，商业利润来源于价格差额和产业工人创造的剩余价值。但是，事实好像并不如此。天下有没有免费的午餐？你那凭空少付的0.2元，难道被家乐福“无私奉献”了？

[1]　《中国经济时报》2002/6/5《中国流通企业如何迎接跨国公司挑战》社论。

跨国零售集团目前的发展情况

政策松口，跨国零售集团大举抢滩中国

1.自20世纪90代中期至2000年年底

世界上50家最大的零售企业已经有70%进入了中国，但除了家乐福开设的26家店实现盈利外，其他跨国零售企业大多战果平平，门店数不到10家，守着一两个城市苦心经营。其主要原因是中国政府对跨国零售集团的重重限制，以及这些跨国零售集团对中国市场还不是十分了解。

2.2001年风云突变

中国对“入世”后商业服务业的市场开放进程列出了明确的时间表。在批发业方面，2001年1月前，允许跨国零售集团在合资企业占大多数股权，同时取消地域或数量限制。2003年以前，取消企业股权及形式限制。外资服务供应商可为其分销产品提供全面性相关服务，包括售后服务。在零售业方面，入世后允许在5个经济特区以及北京、上海、天津、广州、大连、青岛、郑州及武汉成立合资企业。在北京及上海，允许设立4家合资零售企业，其他地方可最多成立两家。北京可允许两家合资企业在市内开设分公司。在2002年1月前，允许外资拥有控股权。同时，允许在所有省会城市、重庆及宁波成立合资零售企业。

3.2003年1月前

取消所有地域、数量、外资持股比例的限制。20000平方米以上的百货商店、分店在30家以上的连锁店，仍只允许外资持有50%以下股权的合资企业经营。至此，将基本取消对跨国零售集团零售企业的一切限制，除了极个别商品外（如粮食），跨国零售集团可以从事各种商品的零售、批发、代理和特许经营，可以合资合作，也可以独资经营。

4.2001年起不断发展壮大

跨国零售商为抢占入世后的竞争制高点，扩张突然加快。以稳健著称的沃尔玛，其触角开始从华南地区向华北、华东、东北和西南同步展开；以上海为基地的麦德龙，除加快原有已确定的沿长江向内地渗透的发展战略外，对东南、东北和华北地区的布点也在进行；原先开店速度最快的家乐福，虽遇重重障碍，但并没有影响其继续抢占零售市场份额的计划。

跨国零售集团的进入速度之快正逐步抬高整个行业进入的壁垒。目前，世界排名前50位的零售商，80%已经进入中国。另外，跨国零售集团的竞争力和盈利能力非常强。以家乐福为例，根据2002年年报，其在中国18个城市开设的网点数已达到了32家，实现的销售额约10.2亿欧元（相当于80多亿元），息税前利润（EBIT）为4400万欧元（相当于3.6亿元），息税前利润率为4.3%，如此的盈利能力足以让国内零售集团望而生畏。[1]

背景材料

1998~2000年，家乐福在中国的销售额年平均增长速度为77%，单店销售收入增幅高达28%。

家乐福在不少国家的消费群体中耳熟能详，但它的发展历史并不长。1959年，富尼耶和德富雷家族成立了家乐福公司。次年，在法国开设了第一家超市。1970年，家乐福股票在巴黎上市。后由于法国政府对在本土开设超市限制较多，在本土扩张不尽如人意，于是在1973年，家乐福走出法国，在西班牙巴塞罗那开设了第一家国外超市。1981年，推出家乐福“通行证”，即会员制。1984年，家乐福开始从事金融服务。1985年，家乐福推出了自己的品牌产品。在短短的40多年间，家乐福正是坚持以“提供各种周到的专业服务和尽可能物美价廉的商品”为宗旨，才得以不断扩张壮大，2001年的全球销售额达到780亿欧元。目前，家乐福已在31个国家建立了各类连锁销售点9200多个。

1995年，家乐福进军中国市场，几年来不断开设超市和全球采购中心。2001年，家乐福集团的全球销售额达到780亿欧元，继续保持全球第二大零售商的地位。

资料来源：www.runsky.com，2002/11/12《家乐福的“变色龙”战略》，作者：陈梓。

跨国零售集团在深圳：遥遥领先

深圳虽然仅有2000多平方千米，不足北京市的1/9，100多万的常住人口不足上海市的1/10，加上平均消费能力有限的流动人口，总人口约700万。但2000年国内生产总值居全国大中城市第四位，社会消费品零售总额居全国大中城市第九位，人均可支配收入及消费支出居全国第一位，是国内居民平均购买力最强的群体。深圳是中国零售业最先开放的城市，

沃尔玛在深圳有六家分店。家乐福在香港全面撤出，在深圳的分店却越开越多，还有百佳、好又多、华润等合资企业。[2]

跨国零售集团进入时，深圳当地的大型零售企业主要还是国有和国有控股企业占垄断地位，落后于深圳经济总体发展水平，没有一家零售企业能进入全国100强。沃尔玛进入后，凭借其先进的电脑订货系统、结算系统、营销策略和商品管理在深圳取得极大的发展。

数据参考

深圳零售业发展中的国有商业出现的状况：在大型商业资本中，国有商业资本在政策引导和竞争力低下的双重影响下，出现了快速退出的迹象。

首先，1998年大型国有资本所占的比例为89%，1999年大型国有资本所占的比例下降到48%。

其次，在市场份额方面也可以看出国有商业淡出的迹象，1999年国有商业企业的销售额占同行业的比重为27%，比1996年下降20个百分点。

再从细分的商品市场来看，1999年在食品、烟酒类商品中，国有企业的市场份额只有28%，比1996年下降了18个百分点，在服装类、家电类商品的市场份额中，也分别从27.3%下降到11.5%、从26.3%下降到7.8%。

资料来源：《入世后的中国：两岸四地经济合作展望》2001年年度研究报告之十五，作者：刘鲁鱼，以及《光大投资月刊2002年3月》。

跨国零售集团在上海：各路巨头分食市场集聚竞争

上海是中国的贸易中心，规模1600万的消费群体吸引着跨国零售企业集聚，有各种形式的跨国零售企业百余家，在世界零售商业20强中，已有8家在上海投资开店，如家乐福、麦德龙、大荣、欧尚、易初莲花、阿霍德、佳士客；继2002年年底沃尔玛在五角场和万达集团结盟，开出其在上海首家店铺后，2003年2月初，刘永好的新希望集团也宣布斥资两亿元，与银泰集团共同投资成立乐客多商业发展集团，正式宣布进军零售业。乐客多在七宝、大华和浦东张杨路的三家分店已获得政府批准，并全部于2003年年底前开业。

在如此短的时间内，有这么多商界“大腕”在本已非常“拥挤”的零售业一掷千金，不得不让人对上海零售业空间产生不少想象。无论怎样，跨国零售集团在上海经营得还是比较成功，2000年上海市大卖场销售总额为120亿元，其中跨国零售集团就达到了80亿元的规模。

情景

在浦东，由于乐客多的加盟，大卖场的数量将增至12家，这12家多在地铁2号线附近，家得利大卖场与易初莲花仅相距200米。上海超市和便利店分布的密度更高。一项调查显示，92%的上海家庭购物者步行10分钟就可以找到便利店，居全国首位，而市区的一些门店更是相距只有几步之遥。

在上海市区，超市的面积都在三五百平方米，和居民生活、工作地点靠得很近，提供的是类似油盐酱醋等日常用品；大卖场面积则都在5000平

方米以上，由于租金昂贵，大多分布在市区边缘，虽然门店位置较偏，提供的却是吃穿住用的“一站式”消费，每周只要去一趟，一周的日常家用就都可以解决了。

资料来源：《上海市国民经济和社会发展第十个五年计划纲要》，《光大投资月刊2002年3月》。

上海市场难道还没有饱和？内环线以内，除了出现的一些新建小区形成了零售业投资的空白点外，大卖场和超市已经没有多少空间。然而上海商业区的外延在扩大，大量居民在环线以外置房，特别是在城乡结合部新建了许多新的居民生活小区，而这些地方的大卖场远没达到饱和状态。

[1] 《新财富》2003/4《为什么中同零售业的富人不如美同多》，作者：袁建军。
[2] 《入世后的中国：两岸四地经济合作展望》2001年年度研究报告之十五，作者：刘鲁鱼，以及《光大投资月刊2002年3月》。

何谓分销渠道战争

跨国零售集团在市场流通领域起到什么作用呢？什么样的分销零售模式受到最终客户群的青睐？什么样的分销渠道能占据市场份额同时获得企业有赖发展的利润区？什么样的分销形式的设计和管理是有效的销售手段？

我们知道销售管理活动中都贯穿着一条红线，这就是产品从新开发到进入市场实现其利润的价值链，而销售管理活动的成功和失败都折射出价值链的平衡与失衡。销售管理通过各种类型的分销渠道来实现，由分销渠道的资源来驾驭各种利润要素进而驱动销售目标的达成。

事实上，分销渠道之战就是制造商/供货商占据和影响消费者之战。因此在销售目标（市场份额和产品利润区）达成的过程中，掌控分销渠道就等于拿到开启市场之门的钥匙。

名词解释

为了更好地了解分销模式，我们首先对分销管理中常用的一些名词，主要是销售组织方面的名词做一个说明。

分支机构：企业在各地建立的销售及管理机构，可以是独立核算的经营实体，也可以是非独立核算的外派销售部门。

分公司：公司在各地区设置的地区经营单位，包含有库存管理及财务核算或无财务管理和商品核算的经营实体。分公司与总部之间是销售结算

的关系。分公司作为利润中心向自身的客户销售产品并开具发票。

办事处：公司在各地区设立的销售机构，负责管理当地的仓库、维护客户关系、拓展销售渠道、开展市场推广活动等。办事处不是独立的经营实体，客户采购后直接与总部结算。总部往往需要对办事处进行实时的费用管理。

经销商：不是由公司自设或控股的经营实体，但与企业合作，代理企业产品在当地的销售。经销商与总部是结算关系。经销商可以代理多家企业的产品。

连锁专卖：公司在各地建立连锁专卖店，由总部负责统一采购，连锁专卖店负责商品在当地的零售业务，管理专卖店的库存。总部可能会在某一地区建立配送中心，负责附近若干地区的商品配送。

如何策划部署商业战争

企业应该对自己的分销渠道形势进行敏锐的观察，重要的是，要发现是什么分销形式使得利润和市场份额获得成功，竞争对手采取了怎样的手段，然后制定一个策略以不同的方式做成同样的事情或是将这一事情做得更好。

1.分销范畴策略

独家经销策略：对某一市场区隔的特定零售商（或经销商）授予独一的商品专卖权利。其优点是可以获得经销商的高忠诚度、较大的销售力支

持、对零售市场的有效控制、较准确的商情预测以及较佳的存量管制等。

密集经销策略：在某一市场区隔上，让其产品尽可能通过不同的甚至相互竞争的销售点贩卖。便利性商品的销售最适用这种密集经销策略。换言之，假如产品的性质是属于消费者不愿意花时间或心神寻找或等待的，而是目力所及就愿当场购买的，那么厂商就必须采取密集经销策略，让其产品在各零售点的曝光度越高越佳。例如口香糖、签字笔，可以在超级市场、零售店甚至西药房铺货。

数家经销策略（选择式经销）：制造商就某一特定市场区隔选择数家经销商（或零售商）授予贩售权。通常，选购性的商品较适宜采用选择式的数家经销策略。

2.分销控制策略

厂商型垂直行销系统：从生产到配销的各连续性阶层，均由单一企业拥有。

管理型垂直行销系统：由分销管理系统中某一强势厂商借由其市场权力的公信力协调整个产品的分销管理流程，即运用其影响力获得整个系统运输、仓储、广告、订单处理及商品作业的经济性。

契约型垂直行销系统：分销管理系统中的各个独立成员，以契约为基础进行分销管理规划的整合，实现作业的经济性与市场影响力。基本上又可分为三种形式：批发商主导的志愿性群体、零售商主导的合作性群体，以及连锁加盟制度。

3.分销调整策略

所谓分销调整策略，即是在审慎评估的基础上，对现有分销管理进行调整。其有以下四个先决条件：

·进行内外部的环境变动分析，例如，消费者市场与购买习惯是否已变动？零售的生命周期是否已变动？制造厂商的财务能力是否已变动？产品的生命周期是否已变动？

·对现有分销管理进行持续性的评估。

·进行分销管理调整前后的成本效益分析。

·虑及分销管理调整后对行销组合中其他部门的影响。例如，对顾客的服务、产品、定价与销售推广策略的协调，以及尽早知会其他部门的经理人，以免突然调整扭曲整个分销管理系统。

分销管理知识

分销管理系统的种类如下。

传统分销管理：生产者、批发商与零售商之间关系松散，各谋其利。

垂直分销系统：

集团式——产品的生产与配销功能，由同一公司同一集团企业之分、子公司所执行。

契约式——产品分销成员以契约为基础，结合成行动一致、快速有效

的分销管理系统。可分两类：向前整合式——由分销管理前面的成员出面整合分销系统（forward integration）；向后整合式——由分销管理后面的成员出面整合分销系统（backward integration）。

管理式——某一分销成员规模与影响力较大，运用管理策略，使整个分销管理紧密结合。

水平分销系统：两家或两家以上的公司彼此结合，共同开拓市场。

多重分销系统：供应商（生产者或批发商）同时采用两种或两种以上的分销管理，以供应同一市场或不同市场。

4.分销冲突的管理策略

讨价还价策略：由冲突双方中的任何一方采取主动让步进行协商，以换取对方的对应让步来解决。

外交范畴策略：以外交圆融手法摆平争议，即委由一熟悉事件始末的资深销售主管出面与对方圆滑疏通解释，促其就另一层次或视野进行考量谅解。

相互贯通策略：经由双方经常非正式的互动来增进彼此的了解，以增加认知、减少沟通的障碍。

超组织性策略：运用中立的第三组织来和解、调解以及仲裁以便解决冲突。和解即由第三者将前两者以亲和力整合在一起。[1]

分销渠道、跨国零售集团、中间商

与特立独行的直销模式相比，分销最大的特点是分销商相对固定，分销商往往具有重复购买的行为，并且往往需要事先进行资格认证。因此，对绝大多数批发型商贸企业以及产供销一体化的营销型企业而言，固定的分销商群体占其销售总额的绝大部分，是企业的重要资源之一。

由于竞争激烈的商场上往往欲速则不达；要加快速度，首先必须理顺和分销渠道中的各中间商的关系，明确中间商承担的角色和任务，通过合理的筛选把他们的服务价值与任务充分调动起来。

在制造商/供货商眼中，中间商的服务价值与任务：

·为产品设计当地的需求。

·对产品种类适当分配，顾客需要时即可得，又便宜。

·通过服务行为来调节产品（装设、建议、运输）。

·通过推销、陈列、建议、广告宣传来培育市场需求。

·使顾客便于购买（同一地点能买到全部所需商品）。

·承担分内风险。

·直接为顾客服务（修理、保证、商誉、赊欠）。

评估中间商的标准：

·销售配额的达成率。

·平均存货水平。

·顾客送货服务时间。

·对损坏品和遗失物的处理。

·对公司促销与训练计划的合作情况。

·对顾客应有的服务。

背景材料

价格低廉的同时，沃尔玛更看重服务质量。因为平价的精髓在于为顾客提供超值的服务，具体表现在以下三个方面。

提高服务质量：当天的事必须在当天做完，日清日结，不能拖延。沃尔玛要求它的员工向每一位顾客提供让顾客感到惊喜的服务，这种服务必须超出顾客的期望值。

经营方式多样：沃尔玛多业态并举，有折扣商店、购物广场、大卖场、山姆会员店、家居店、社区店等形式，由总公司控股，直营连锁。这些业态分别适合不同层次的消费者。

努力使品种齐全：科学配货，调整品种结构，让消费者总能买到需要的商品。

基于以上各点，很多制造商/供货商在设计他们的分销渠道的时候很容易想到各大跨国零售集团，正是因为跨国零售集团在消费者中树立的规模效应和其独到的经营特色，可以完全满足制造商/供货商对分销渠道的期望。

我们知道，现在市场上好产品应有尽有，并且还会层出不穷，既然消费者有了更多更好的可选产品，制造商树立品牌或零售商销售这些好产品也就不再是成功的秘诀。在买方市场条件下，竞争日益加剧，越来越多的零售商开始针对消费者、针对需求的变化做出反应，寄希望于对多样化需求建立迅速的反应体系，尤其是货源补给方面要具备实质性的竞争优势。

[1] 新加坡同立大学李秉萱编写的《行销管理课程》讲义版。

中国分销零售渠道的现状

生产过剩，渠道稀缺

在经历了连续的经济高涨和通货膨胀之后，随之出现了通货紧缩。到“八五”期间的投资项目陆续在1996年和1997年投产后，中国不仅告别了几十年的短缺，而且，突然出现了意想不到的生产能力普遍过剩的情形，许多产业生产能力过剩的幅度超过30%。投资与消费需求不足，市场疲软，物价下降。财税金融政策用遍之后，政府依然回天乏力。

或许用新制度学的观点来看待这一问题，可以迎刃而解。新制度学派认为一切社会经济问题的根源在于稀缺，那么过去是商品稀缺、产业资本扩张，现在是生产过剩、渠道稀缺、商业资本扩张。由于中国自身的分销渠道与市场需求差距甚远，这就给了跨国零售集团资本扩张无限的空间。

附：观点集纳[1]

小而分散的分销零售渠道，将没有生存空间

中国分销零售渠道的总体费用比国际分销零售行业的平均水平要高很多，这是因为中国的分销零售渠道非常分散、渠道过长、成本太高。比如，中国的家电行业有1万多家分销商，而且分销渠道的层次过多，导致分销零售费用和渠道存货量居高不下。虽然从世界水平上看中国的分销商各自的毛利水平都较低，但因为产品常常都需要经过三四道中间环节才能

交付消费者手中，渠道的总体成本就变得非常高。同样，由于信息不畅造成的渠道各环节中存货量的增加，使得分销零售渠道并没有真正起到产销之间桥梁的作用。有的厂家的渠道库存总和竟与其一年的销量总和相当。

层次过多的渠道导致渠道成员佣金偏低、渠道管理乏力，使得渠道往往不能在合适的时间、合适的地点迅速、有效地推出适宜的商品。这样一来，消费者就很难找到自己想要的东西，生产者也失去了相应的销售机会。不仅如此，众多的经销商和多重分销零售环节还为由渠道挑起的价格战创造了条件，从而造成了行业整体利润水平下降。

调查表明，消费者愿意而且将越来越多地在大型零售场所购买大件消费品。批发商的角色也可以有三种：第一种是仅作为整合的物流服务提供商；第二种是参与销售过程，在侧重物流的同时提供额外的服务，如给厂商提供市场信息、为消费者提供安装维修服务；第三种是自己也变成零售商。中国分销零售渠道的整体发展趋势将会日益集中，小而分散的形式将逐渐消失。

生产商和零售商之间，纵向渗透难以成功

中国的分销零售渠道正在发生巨大的变化，如零售商苏宁往生产领域渗透，生产商格力、长虹要建自己的分销网络，在药品行业还出现了生产商和分销零售商的合股。

如何看待这些变化呢？

这种融合是有一定道理的，但这种纵向渗透一般都难以取得成功。事

实上，很少有零售商在购买了生产性资产后能成功地拥有这些资产。虽然在20世纪七八十年代欧洲有的商家曾经这样做过，但后来他们又都卖了，因为他们发现专业的生产商比他们更高效。

欧洲或美国的零售商通常都有一个专门的部门负责管理生产商，向他们订购私有标签的商品。例如，德国的零售商ALDI公司就与数家生产商达成10年的生产合同，让他们为自己生产私有标签的商品（如咖啡）来销售。这对ADLI公司来说成本很低。宜家则是先有自己的设计，再委托生产商去加工。

再看中国的制造企业，格力空调通过部分拥有自己的分销商创造了一定的价值，因为它使格力可以控制销售渠道，并能限制由渠道挑起的价格战。但这将对渠道管理带来挑战，因为生产商和经销商的根本利益很难完全一致，也会使生产商的渠道灵活性减弱。尤其是当消费者越来越倾向于在销售多种品牌的大型商店购买空调、商家必须给消费者提供多种选择的情况下，生产商的渠道策略也应该顺应这种变化。

总而言之，生产和渠道是否需要结合取决于消费者。问题的关键是消费者在购物时是希望有更多的品牌可供比较和选择，还是忠实于某个品牌？从这一点上讲，对生产商而言，渠道决策是一个非常复杂的问题：生产商既要考虑商品的特性，又要考虑消费者的购买习惯，最后还要平衡由此带来的经济效益。

中国分销零售企业

自巴西和阿根廷的分销零售市场开放以来，外国的零售商占据了绝大部分的市场份额，当地的分销零售企业不堪一击。目前，在巴西和阿根廷，沃尔玛和家乐福主导着零售业。中国企业将面临激烈的竞争，外国公司的实力很强，中国公司要想长期发展下去，必须提高自己的市场竞争力，向世界先进水平看齐。

许多全球性零售商都意识到了规模的重要性，并积极努力地进行扩张。例如，美国著名的服装零售商GAP现在正以每年开55家新店的速度在全球各地扩张，家庭用品零售商家得宝也是以每年50家新店的速度在发展。中国的分销零售企业也亟须扩大规模，应通过哪种方式扩张，是通过收购、并购，还是通过自身的有机成长？

盲目的扩张和并购可能不是解决问题的办法。以超市为例，通过一下购买50家店的方式收购竞争对手可以使规模迅速扩大，还可以保留和发展与供应商的关系。但这样做也有许多风险，例如，店铺的位置不好、店员的业务素质不高、整合文化和流程管理方面的难度很大。如果都采用自建的方式，管理起来会比较容易，但时间会很长。

根据在巴西和阿根廷发生的情况，中国零售行业目前的形势不容乐观。但中国企业也不一定就竞争不过外国企业，关键是中国企业要采取措施尽快从商业模式、企业规模、运作流程、物流管理以及店铺选址等方面向世界一流的分销零售企业看齐。

[1] 《中国经济时报》2002/6/5《中国流通企业如何迎接跨国公司挑战——访麦肯锡公司董事戴乔治》，作者：谢宝康。

跨国零售集团在中国市场的优势

我们知道，跨国企业进军中国市场是其规模扩张的必然要求，正是因为规模优势，才使得跨国企业在全球化的背景下进入中国市场。中国是一个有着巨大潜力的消费市场，跨国企业要想在全球范围内持续地保持自己的规模优势，就不能忽略对中国市场的开发。由此跨国零售集团进军中国市场已成定式。[1]

但是，跨国企业若想以大规模优势取胜，其结果并不具有定数。

因为中国的零售市场正处于极度竞争状态，都是在低成本优势下展开竞争，这些跨国企业的规模优势不见得很突出，特别是低成本价格方面。事实上，它们进入中国市场后的业绩并不理想，有的甚至出现连续亏损局面。中国零售业下一阶段面临着重组，在这种状况下，跨国企业为什么非但不退出，反而一股脑儿地涌入中国市场呢？

跨国企业的竞争优势

1.管理优势

进入中国的跨国零售集团，无论是数百年的老店还是后起之秀，基本上都是世界顶尖的优秀企业，其管理模式、管理经验、管理手段、管理人才都非常有优势，其对商品的管理、服务的管理、价格的管理、现场的管理、设备的管理、技术的管理都有独到的地方，远远优于我们。

2.机制优势

跨国零售集团几乎都建立了现代企业制度，产权明晰，规范运作，从经营机制、用人机制、用工机制、管理机制到分配机制甚至破产机制都非常清晰明确，而且可操作。这些是我们传统的商业企业难望其项背的，即使建立起了股份制的企业，有的也是换汤不换药，就是运作规范的企业也多多少少保留着传统管理机制下的痕迹和烙印，因为都是从传统机制下脱胎出来的。这样的机制和痕迹制约着竞争力的发挥。

3.规模优势

沃尔玛2001年度销售规模2100多亿美元，整个中国的前500位大型零售企业的销售总和还不及它的1/10。这样的规模在竞争中的优势可想而知，如此的市场规模，使其在进货渠道、进货价格上的优势几乎处于垄断地位，这是中国的零售商想都不敢想的。

4.融资优势

中国目前的零售企业大多负债经营，而且由于各种原因，负债率居高不下，很难融到资金，即使能融到资金，规模也非常有限，有的尽管负债较轻，但由于连带担保问题、扶贫问题等，也使企业风险丛生、危机四伏，企业发展困难重重。相比之下进入中国的跨国零售集团大多有资金的优势，而且因其信誉、信用和现代企业制度的优势，再加上目前国际上货币资本十分宽裕，融资非常容易，因此发展起来资金不是问题。

5.品牌优势

进入中国的跨国零售集团大多是在国际上享有很高知名度的名牌企业，在国际上的生产厂商及银行等社会各界有很好的信用，而且进入中国一带洋字其本身就有很好的广告新闻效应，会很快经过媒体的渲染及口传成为落脚地的知名商号。

6.服务优势

目前中国零售商正在极力宣传和推广倡导其标榜的服务口号及服务内容，如服务忌语、商品退换货，在国际零售商那里早都习以为常了，我们正努力追求甚至是想追赶还没有追赶的服务内涵在国际零售商的全员中都是最起码的职业道德、职业习惯和行为规范。

背景资料

早在20世纪70年代末，沃尔玛就建立了计算机配售体系，从计算机开出订单到商品上柜，比竞争对手快3天，节省成本2.5%，在减少库存并保持货架充实率上领先于其他零售商。80年代沃尔玛建立起自己的商用卫星系统，堪称世界上最大的民用数据库，甚至比美国电话电报公司的数据库还要大。这里面潜伏着巨大的市场创造力，很可能造就新的竞争优势。

资料来源：《商业企业管理》2001年第5期《跨国零售业沃尔玛超高速发展的启示》，作者：桁林。

7.技术设备和手段的优势

跨国零售集团存在涵盖监控采购、管理、服务等成本在内的信息系统的综合优势。其全球化的物质基础来源于信息革命，如经营商品采用单品

管理，决策者随时可以了解到商品的销售情况和库存情况，动态的商品销售信息为决策者提供了可靠的信息决策支持，而且先进的设备及技术手段在其他方面也都充分和广泛运用。

中国在目前，要么是没有先进的技术设备和技术手段，要么是有先进技术设备和技术手段，但其作用和优势远远没有发挥出来，尽管也有许多单位有一定规模的计算机系统，但由于管理机制及人为的因素，使计算机及先进的技术设备和手段的功能无法充分有效发挥。许多单位虽然上了先进的计算机硬件及软件系统，但为了使计算机系统适应落后的管理模式和低素质的员工队伍，就对计算机管理进行改造，而不是提高人员素质来适应现代管理系统，这等于高速公路上跑人力车。

回到开篇，我们提到的这个极富挑战性的中国分销领域的现象，即中国制造商和供货商赖以生存的分销网络正被一大部分世界级的跨国零售集团占领和控制着，这才刚刚开始……

在下文中，你将会明白为什么跨国零售集团可以这样顺利地进入中国，又是什么让它们在中国如此迅速地扩张？

中国零售业企业总量不少，但规模普遍偏小。据统计，中国现有的连锁商业企业平均每家拥有的店铺数为17个，不少连锁企业仅有三四家。

即使是中国目前规模最大的上海联华超市公司和上海华联超市公司，其店铺数分别为600多家和500多家，与美国的沃尔玛拥有近4000家分店、法国的家乐福9000多家分店、德国的麦德龙2100多家分店、日本的伊藤洋华堂和大荣分别拥有26000多家和8700多家分店相比，相差悬殊。

2000年，沃尔玛的全球营业额超过了2000亿美元。1999年，中国全部社会零售商品总额超过3万亿元。折算过来，沃尔玛一个企业的销售额相当于中国社会零售商品总额的1/2到1/3。1999年度中国国内排名第一的上海联华超市销售额是73亿元，不及沃尔玛的5%。[2]

[1] 《南风窗》2001年第1期《全球化意味着什么》，作者：桁林。

[2] www.chaoshiren.com.cn，2002/9/17《外资零售商逐鹿中国》。

第2章　跨国零售集团的价值链

我们在介绍分销渠道战争的章节中首次引用“价值链”和“利润区”这两个概念，这些概念的产生和其对各类企业决策的深远影响都是围绕着“客户的世界”。我们已经非常清晰地认识到高度竞争的市场和大量的信息已经使客户处于工商领域的中心；在这样的买方市场里，成功的企业是那些以客户为中心，认识到客户的关键需求并以新的企业设计来满足这种需求的企业。

以客户为中心作为我们思维的起点，然后转向资产与核心竞争能力。“以客户为中心”的思维方式涵盖着这样的思考：

·客户的需求和偏好是什么？

·何种方式可以满足这种需求和偏好？

·最适合这种方式的产品和服务是什么？

·提供这些产品和服务的投入要素是什么？

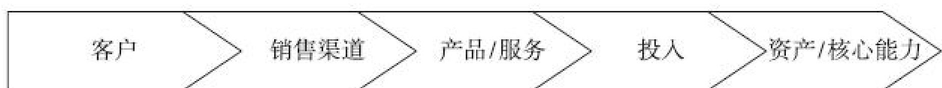
·使用这些投入要素的关键资产与核心能力是什么？

这样的思考将传统的价值链完全颠倒过来[1]：

传统价值链：从资产与核心能力开始。



现代价值链：从客户开始。



利润区出现在现代价值链上

在跨国零售集团在中国国内开发力度越来越大的时候，绝大多数国内企业曾经采取这样的应对方式：如果外资超市在门口的话，就与之竞争；如果外资超市还没有入驻的地方，国内企业就试图通过大举的“圈地运动”来与之竞争。

其实这样大可不必，这两种方式都有其弊端：首先，消极应战只会于己不利。跨国零售集团的强势在于它巨大的资本，国内商界的资本积累与跨国零售集团根本无法较量。其次，盲目地扩张自己的门店，加大开店力度，不仅不利于公司的长期发展，而且将一下把原本在建设初期存在的缺点扩大化。

我们看到很多这样的案例：很多零售企业在其刚刚开始高速增长市场份额的时候进行下一步雄心壮志的资本运作；把其取胜的重心延伸到一个从前并未打算涵盖的客户群，想象会带来进一步的增长。事实恰恰相反，为了抓住新的客户群，这些零售企业被迫以价格优势把经营范围扩大到自己不具有优势的领域，最后导致了一个无利润区的无意义的扩张。

行业中成功的企业如何进行定位并确立自己的经营方式呢？我们首先要解决四个要素，即客户选择、价值获取、产品差别化/战略控制，以及业务范围。

要　素	要解决的问题	具体内容
客户选择	我希望为哪些客户提供服务?	我能够为哪些客户提供价值?哪些客户可以让我赚钱?我希望放弃哪些客户?
价值获取	我将如何实现盈利?	如何为客户创造价值,从而获取其中的一个部分作为我的利润?我采用什么盈利模式?

（续）

要　素	要解决的问题	具体内容
产品差别化/战略控制	我将如何保护利润流?	为什么我选择的客户向我购买?我的价值判断与竞争对手有何不同?特点何在?哪些战略控制方式能够抵消客户或竞争对手的力量?
业务范围	我将从事何种经营活动?	我希望向客户提供何种产品/服务?我希望从事何种经营?起到什么作用?我打算把哪些业务进行分包/外购或者与其他公司协作生产?

资料来源：中信出版社，《发现利润区》（The Profit Zone，Adrian J.Slywotzky，David J.Morrison）。

走在行业前端的企业往往能对客户和利润有近乎完美的认识，它们的答案往往具有内在一致性和相互增强的效应。

[1]　中信出版社，《发现利润区》（The Profit Zone，Adrian J.Slywotzky，David J.Morrison）。

跨国零售集团如何把握价值链

1.战略策划：客户群的选择/业务范围

背景资料

沃尔玛的“女裤理论”是对“薄利多销”策略的最好解释：女裤的进价8美元，售价12美元，每条毛利4美元，一天卖10条，毛利为40美元。如果售价降到10美元，每条毛利2美元，但一天能卖30条，则毛利为60美元。

考虑这个战略的重要因素是，首先沃尔玛深信取悦客户的第一条就是“让利给客户”，其次沃尔玛坚决要以“最多的客户群”带来巨大的利润流。

资料来源：www.yymarket.com，2002/9/12《沃尔玛的“女裤理论”怎样实现》，作者：吴晔。

国内的零售店往往给人千店一面的感觉，1996、1997年特别明显，因此，后开的几乎是开一家败一家，而且把先期开业的也拖得日子难熬，主要原因是缺乏战略策划。国际零售巨头非常注重战略策划，而且能适时变化，如沃尔玛在商品结构方面非常注重本土化（如何保护利润流），一般70%的商品都来自本土采购，这是适应本土消费的明确定位。麦德龙对顾客的承诺就是永远不缺货（如何为客户获取价值从而盈利），而且保证不会出现只有样品、没有存货的现象。零售企业如果没有一整套战略策划，就如同没有发动机的船。

2.商品组合手段：客户选取

由于跨国零售集团有资源渠道的优势，加之对目标顾客准确的研究和消费结构的把握，它们选择和销售的商品适销程度非常高。在同等的经营规模里，跨国零售集团能组合到更多更好的商品；在同样多的商品品种里，它们能组合更多的适合居民消费的商品。

在中国本地的副食店、百货店，或是各类超市里，顾客在选择商品的时候，大多有不尽如人意的地方，要么是没有，要么是品种、品类、款式、功能、数量不称心。若是在那些跨国零售集团精心策划的卖场里，往往顾客会买入一堆原来没有打算购买的商品。这就是跨国零售集团在商品组合中运用的手段：把商品的品类、品种以及同一种类商品的广度和深度都做了比较恰当的组合，提高了单位面积的效益、单位时间的效率、人均贡献率。

3.营销方式：价值的获取

中国的零售商业，大多采用的是打折促销、买一百送十或送二十、购物赠券赠礼品等实实在在的让利促销方式。这种自以为诚实守信的做法其实是老实粗陋的反映。前些年，有些国外的零售商到中国考察后放言："中国的零售市场到处是黄金。"言外之意是，中国目前的零售市场竞争还很不够，还很有潜力可挖。

背景资料

"穷人店"天天降价

沃尔玛在美国有传统连锁店1702家、超市952家、山姆会员店479家、“街区市场”杂货店20家，另外在其他国家还有1088家连锁店，组成了一个威力强大的“沃尔玛帝国”。沃尔玛虽然名声挺大、数量不少，在美国却根本算不上够档次的商店，说得不好听一点儿就是“穷人店”。

美国各大城市的商业中心大都建在郊外，这里总少不了沃尔玛的身影。沃尔玛往往是占地一大片，出售货品的质量难属上乘，但价格非常便宜。沃尔玛最大的特点是薄利多销、天天降价。几十年来，沃尔玛薄利多销的经营战略一直没有改变。

沃尔玛之所以能够做到天天降价，就是它比竞争对手更节省开支。公司绕开中间商，直接从工厂进货。统一订购的商品送到配送中心后，配送中心根据每个分店的需求对商品就地筛选、重新打包。这种类似网络零售商“零库存”的做法使沃尔玛每年可节省数百万美元的仓储费用。

此外，沃尔玛还特别投入4亿美元巨资，委托休斯公司发射了一颗商用卫星，实现了全球联网，以先进的信息技术为其高效的配送系统提供保证。通过全球网络，沃尔玛总部可在1小时内对全球4000多家分店每种商品的库存量、上架量和销售量全部盘点一遍。

资料来源：《广州日报》2001/6/6《沃尔玛“穷人店”全球丰收》转发新华社消息。

这里的竞争不够是指营销方式的简单和粗放，这里的潜力主要是指营销方式和管理方式有很多文章可做。相对的优势、客观的利润正是近两年跨国零售集团大举进攻中国零售市场的根本原因。跨国零售集团的营销不

仅仅是指营造促销的热闹氛围，更是从进存销管理等所有环节入手，集约经验，创造出制胜的营销优势，依靠谋略和战术的双重作用。

4.资源渠道：战略控制

跨国零售集团得天独厚的条件是有进出口渠道优势，这是许多国内传统零售商根本无法与之相比的。因为能进得中国的大多是大型跨国企业集团，在货源方面的优势自然十分突出，能够组合到其零售店所在国家或地区的名品和精品，甚至即使店面没有开到这些国家或地区，但由于其在全球零售市场的影响力，许多商家也以能够攀上这些零售巨头为荣。而中国的零售企业由于进出口权的限制，大多只能从代理商那里取得货源。

跨国零售集团怎样掌控消费群体

家乐福的“因地制宜”战略

土耳其的家乐福是土耳其式的，巴西的家乐福是巴西式的，中国的家乐福是中国式的……确认当地居民的需求和期望，推荐他们期待的产品和服务，是家乐福的办店理念和根本。

情景

中国的家乐福有其独特之处：家乐福细心地发现自行车还是中国人的交通工具，所以北京和上海的家乐福出售的矿泉水多是散装的，而不像其他国家多是6瓶装的纸板箱，出售的面粉和粮食也多是小包装的。在中国南方的家乐福超市，人们可以买到烤小猪、活甲鱼和蛇等。

日本是个多地震的国家，那里的家乐福的天花板不仅低，还用较轻的建筑材料制成。日本人买菜都是事先包装好的，他们不喜欢散装，也很少过秤称。

波兰人酷爱伏特加和醋渍小黄瓜，这两种商品的货柜格外醒目。

在泰国的家乐福超市里，人们会发现里面装满肥皂、牙膏和食品的小塑料桶，这是专门为那些施舍僧人的顾客准备的，他们常常购买这些商品送给和尚。

在中国香港和日本，那里的消费者除了购买当地产品外，更希望找到

原汁原味的“法国制造”商品。

资料来源：www.runsky.com，2002/11/12《家乐福的“变色龙”战略》，作者：陈梓。

“与所在地的周围环境融为一体”“按照当地的民情民意办店”，这种战略从家乐福20世纪70年代开拓国际市场时就实行了，几十年来一直是家乐福经营的法宝。

设店的地点选择是否得当，往往是成功的决定因素。为了保证开业后一定能吸引和抓住当地顾客，家乐福在开设每家新店前，都要进行长期细致的市场考察，诸如当地的生活方式、消费水平、人口增长、都市化水平、居住条件、兴趣爱好、传统习俗、储蓄情况、宗教信仰、意识形态、中产阶级比例、女性化程度，所有这些都在考察之列。一个小组进行选点考察的同时，另一个小组便与当地行政部门建立关系，并着手选择商品供应商。一般情况下，这项工作要持续两年。

另外，家乐福还注重对社会和消费者的承诺。一是重视环保，以利于可持续发展，采取的措施主要有减少包装的重量、采用可循环使用的包装物质、取消污染环境的重金属等有害物质。二是保证食品卫生，关爱消费者健康。规定销售食品的细菌标准，执行预防为主的原则，迅速而有效的食品收回程序。三是承担社会责任。广泛参加社会活动，包括灾害紧急援助、反贫困、助学、支持医学和科学研究等。

家乐福案例一：家乐福如何适应中国台湾地区

在分析家乐福非常丰富的案例的时候，我们对它的迅猛发展产生了恐

惧和渴望的情愫。先是对无知的恐惧，继而是对财富的渴望，我们相信对无知的恐惧是有益的，因为这将促使我们更深入地思考，从而采取更切合实际的行动。同样地，对财富的渴望往往是当今经济生活中很多企业管理者阔步前进的主要动力，可以利用这种渴望制定更积极和清晰的目标。

背景资料

家乐福于1963年在巴黎郊区开第一家店，从此一发不可收拾。它是法国最大的零售商，拥有114家分店，平均面积9400平方米，总面积超过100万平方米。20世纪60年代末，家乐福开始在欧洲的国际化。家乐福在国外最成功的运作是在西班牙，在那里名叫普莱卡（Pryca），是西班牙第二大零售商。进入80年代，家乐福开始考虑进入亚洲市场，选择了中国台湾这个小岛，准备把这里作为攻克亚洲市场的桥头堡。

1986年夏开展可行性研究，杰拉德·克拉克被派往台湾地区开拓市场。

那时，台湾地区的情况还不为人知，但是，家乐福的主席、创始人雅克·福朗尼（Jacques Founier）和他的合伙人丹尼斯（Denis）、雅克·德弗瑞（Jacques Defforey）一致认为家乐福在这个小岛上大有可为。他们在台湾地区收集了很多数据，包括人口、人均GNP、交通网络情况、机动车普及率等；台湾地区将近2000万的总人口能够支撑很多店面的发展，这值得家乐福为之付出努力。人均GNP近4000美元，食品支出还很低，有高增长的潜力。机动车普及率也是个关键指标，台湾地区当时的普及率还很低。

对比其他各地，中国台湾的优势更为明显：中国香港和新加坡的城市化程度太高，并且人口基数太小，满足不了家乐福扩张的战略；韩国的人均GNP太低；日本市场容量够大，但是日本市场太封闭，外国的零售商很难进入。

寻求合作伙伴

克拉克于1987年2月15日正式进驻台北。他的第一项任务是寻找一个本地的合作伙伴。对于像台湾地区这样的远离本土并存在文化差异的市场，总部的管理高层认为此举是必要的。

在1986年之前，克拉克就和台湾地区本土的统一（企业）有过接触，统一也为克拉克的可行性调查提供过帮助。成立于1967年的统一最初是个只有80人的小企业，到1992年，统一的强项不仅在食品和饮料业，它还具备十分强大的分销网络——统一企业和南岛公司（South-land Inc.）合作经营着824家7-11便利店，这是全岛最大的连锁机构；家乐福得到了打入整个台湾地区分销网的条件；1987年，克拉克又和统一碰头了，组建合资企业的想法也被董事会批准了。统一企业在零售市场已经有一定的业务，并且希望进一步实施纵向一体化，使统一的产品有更好的销售渠道出口。合作协议最终在8月签署。一个投资额为1.2亿新台币（合2000万美元）的新公司统一家乐公司（Presi Carre Corp）成立了。统一占40%的股份，家乐福持有其余60%的股份。克拉克担任新公司的总裁。

资料来源：《中国经营报》2003/5/12《家乐福如何占领台湾市场》，作者：吴威。

1.第一个难题是店面的选址

最初的计划是建造一个面积10000平方米，有1000个停车位的大卖场，但是这个雄心勃勃的计划很快就遇到了麻烦。1987年2月，在购买地皮的谈判中，地价上涨到预期值的两倍。这表明，当初低估了在地皮上的支出，也预示着房地产热的来临。两年之内，地价上升了5~10倍。在家乐福和政府讨价还价的过程中，地价平均每两三月上涨20%~30%。谈判是辛苦的，地价却还在飞涨。新台币的升值使得法郎的支出更多。这个时候，克拉克决定租地，而这在家乐福是没有先例的。租地的价格只有买地的1%~2%，这样就降低了财务风险。

19个月后，克拉克最终在台湾南部的高雄发现了个好位置。租约的期限是10年，后来，土地的所有者信心大增，把租约的时限延长到了20年。但是这块地只有7500平方米，而且其中的一半还被用来修停车场。

这时候，克拉克的前助手姆·司瑞（Mme Thirion）和另外两个海外工作的经理以及三个在法国招聘的中国台湾员工赶到高雄来帮助克拉克筹备新店。这个店终于开张了，它有一部分是在地下室，整个营业面积只有3500平方米，这和传统的家乐福卖场布局迥异。另外，把整个卖场安排在两层楼上，也算是家乐福的一项革新。

一些法国经理认为，家乐福就是配有一个位置合适的停车场的、安排在一层楼的卖场，他们很不情愿承认中国台湾家乐福的做法是个可以接受的新概念。然而，克拉克坚持认为：家乐福在全球的核心概念是打折、新鲜、停车场，而非其他。

第一家店在1989年12月开张，很快就取得了成功。紧接着，家乐福从同一家地皮所有者那里租来地皮，在高雄开了第二家店。一年之后，台北的第一家分店开始营业。第一年就实现了盈亏平衡，这无疑是给投资者吃了颗定心丸，尤其是家乐福，因为这个时候他们在美国的经营遇到了麻烦。

最初的阶段依然是最艰难的，因为这个时候，供应商、地产商和当地政府都不信任他们。如克拉克所言，对本土的零售商而言，家乐福就像是一个外来的入侵者。

家乐福并不想照搬在法国和其他国家的成功经验，而是要考虑台湾地区的特点，不断地做出调整。台湾地区的大部分家乐福卖场在装饰和布局上的投入很小。货架采用标准件，而不是像在法国那样为货物定做。地面是水泥的，如果铺了瓷砖，那就是最豪华的店面了。当家乐福的创始人第一次看到台湾地区的家乐福卖场时，他觉得这些店就像是30年前在法国最早开的那些店面。

家乐福的经理们尽他们的最大努力把店面布置成台湾消费者熟悉的格调。比如在熟食专柜，他们挂的灯都是和传统的农贸市场的肉品摊位上一样的。

2.第二个难题是选择符合顾客口味的商品

台湾家乐福面临的环境和法国是不一样的，这里人口稠密，店面坐落于闹市之中，交通拥挤，因此，每家家乐福主要吸引的是3公里半径内的顾客。而在法国，顾客分布在很大的区域。家乐福的研究表明，台湾的顾

客平均每周光顾两次，每次消费680~700新台币，而在法国，顾客平均每个月才来一两次，但是每次的消费额高达500法国法郎。大多数台湾消费者还是保留传统的购物方式：频次高，平均消费额低。

从某种意义上说，台湾当时经历了一场西化的消费变革。教育顾客，迅速改变购物习惯成为家乐福的头等大事；他们想方设法地让人们感受到在他们的店铺和商品里充满各种新鲜的“洋”口味；从前，顾客是因为需要才购买，现在，冲动型的购买增加了。到家乐福去购物，成了许多家庭的星期天旅行，人们开始从购物中寻求乐趣了。

为了迎合台湾地区顾客当时对新产品的好奇心，家乐福经常通过新闻媒体进行定期的宣传，还特意在所有的店面都设有新产品展示区，新产品试销的结果能够很快传递给台湾地区的所有家乐福商店。这个措施很重要，因为它确保分店经理们能够跟上市场的反应，确保整个公司的经验得到传播和效仿。

通过更贴近顾客，家乐福能够销售大量的新产品，这部分销售在总收入中占了很大的比例。在法国，家乐福每年的销售额增长是渐进的；在台湾地区不是这样，推出新产品常常给销售额带来爆炸性的增长。通过这种方式，家乐福在很多商品的销售上成绩不俗，如烧烤设备、家居饰品、汽车、野营等户外运动装备、音响设备、微波炉、大屏幕彩电等。[1]

分析　胜利的关键因素

家乐福在台湾地区取得了成功，不仅表现在它的第三年实现了盈利，更体现在家乐福和其他零售商一道改变了当地人的消费习惯。竞争优势来

源于它的核心概念：免费停车、一站式购物和有竞争力的价格。

让·切罗（Rean-Luc Chereau）在1993年接替了克拉克的位置，他认为家乐福在台湾地区取得成功的因素是：

·进入一个居民可支配收入迅速增加、开始对外部世界开放的市场。

·组建以当地人为主的中法混合的管理团队。

·不拘泥于法国本土的经验，适应当地的特殊环境。

·全力争取顾客满意。

数字表明，顾客一次又一次地来购物，这证明他们喜欢家乐福，虽然光凭这个还没办法测算出准确的顾客满意度。在台湾地区，大型超级市场还是个比较新的概念，服务观念还没有深入消费者的习惯。因此，尽管在收银台前等待的时间更短，更多的台湾消费者还是被低价格吸引。

1993年3月，家乐福在台湾地区全岛范围内开展了一次顾客调查。其中有一个问题是："吸引你到家乐福购物的最主要原因是什么？"51%的顾客认为是"价格"，25%的顾客选择"新鲜"，24%的顾客选的是"一站式购物"。随后，顾客满意度调查每两年举行一次，每次选取1000名顾客参与问卷调查。

第一次顾客调查之后，家乐福设计了一种"顾客建议表格"，放置在每家店的信息服务台上。为了维护家乐福的形象，收到建议或投诉的部门经理必须在48小时内做出答复。这些投诉和建议被收集到公司的文件中保存。这个工具十分有效，它源源不断地从顾客那里得到有价值的建议。

这个案例说明的是，家乐福胜人一筹的占据市场的能力来源于其对消费者购买行为特征的充分重视，并且他们用自己独特的方式影响消费者的行为特征。只有在人、流程、环境三维坐标全部围绕着“以顾客为中心”构建时才能在激烈的竞争中脱颖而出。

[1]　《中国经营报》2003/5/12《家乐福如何占领台湾市场》，作者：吴威。

贪婪扩张的方式

跨国零售商业集团在中国的扩张计划表：家乐福在2002年起每年在中国开10家门店、沃尔玛近5年内在中国开50家店、麦德龙5年内开店40家、欧尚两年之间在中国开21家店、万客隆2010年前在中国开店30家……[1]

进入中国零售市场的策略[2]

从某种程度上来说，中国零售市场在跨国零售集团眼中就好比一块鸡肋，食之无味，弃之可惜。从中国零售业这几年的市场开放格局来看，众多跨国零售集团似乎很有耐心，并不急于一时；在战略规划和策略选用上，表现得十分稳重。不管是单店选址、区域市场渗透，还是整体布局，都是步步为营，稳打稳扎，这使得其单店存货率远远高于国内同行，并且极易形成区域协同优势，大大提升整个网络的运作效率，从而节省了运营成本。

有关资料显示，沃尔玛、家乐福、麦德龙三大商业巨头2001年度平均毛利率在21%左右，而我国主要地区大型百货商场平均毛利率却始终在13%左右的低位徘徊，毛利率的落差使得其参与国内零售业竞争时明显底气不足，处处受制。

1.选址布局战略化

选址对零售企业来说是直接决定企业成败的重要环节。企业后期经营

战略的制定，以及应消费趋向变动所做的经营决策的调整，都与此息息相关。跨国零售企业在这方面表现得极为慎重。在进入中国之前，都对中国市场进行了长达数年的深入细致的市场调查。

其中，欧美商业巨头与先前进入的日资、东南亚等的中小资本风格迥异，它们更重视企业在中国的长期性战略愿景，更少技术性的或者钻政府漏洞的投机性因素，以保证在中国投资的安全性和稳定性。在具体选址过程中，其往往综合商圈的交通、人口、竞争状况和市场发展格局等因素进行理性决策。如麦德龙在排除了前期22个预选点后，将首家店铺设在沪宁高速公路的入口处，其长期目标是在沪宁高速公路线上每100公里开设一家店，其第二店选择在无锡东区，意在凭借该店辐射整个无锡及宜兴、常州等地。

综观中国零售业格局，尽管跨国零售集团网络还只初具雏形，但后发优势明显。前些年，跨国零售集团活动在东部沿海地区，主要是对中国市场进行调研摸索，以及进行人力、物力上的准备，处于打基础或者说构筑桥头堡阶段，但近两年情况开始有所变化。

比如家乐福，首先如围棋点子般地在长沙、成都、昆明开了3家店，占住了空间，近两年来其大规模开店，显然是想连点成面。沃尔玛也是如此，在广东站住脚后，一下子跳到东北，又进入西安，迅速构架了一个三角格局，最近其又表示进入上海，显然有向华东地区扩展的意向。实际上，不论是家乐福，还是沃尔玛，它们以东部地区为基础，向中西部扩张的战略意图非常明显。目前，跨国零售巨头大多已完成在中国的战略部署，几年内将进入全面实施阶段，零售市场的一场恶战很快就要爆发了。

2.市场渗透强势化

在区域市场竞争中，外商从切入市场到扎根市场进而拓展市场方面，与其战略上的低调大相径庭，其竞争策略表现得极为强势，常常让本土商家措手不及。

（1）本土化——灵活适应市场。零售业的本土化运作是一个复杂的问题，即使零售巨子沃尔玛在这方面也不敢有丝毫的懈怠。个中滋味，它是深有体会。20世纪90年代，它一度将它的文化全盘“出口”海外，结果在印度尼西亚受挫，在德国兵败，使其不得不收敛了一些山姆大叔的霸气，老老实实去适应当地市场。在中国，沃尔玛门店总数也才20家，很显然它对中国市场还心存余悸。

但无可否认，跨国零售集团在中国本土化运作仍取得了很大突破。在员工本土化方面，跨国零售集团已尽可能地将中方人员比例保持在99%以上，且为防止人才流失，不惜重金培养当地员工，对员工灌输企业归属意识，改变他们的心智模式，塑造有向心力的企业文化。在资源组织本土化方面，跨国零售集团国产商品一直高居90%以上，这在一定程度上有政策限制、外国商品无法大批涌入的原因，但更重要的是其所处区位的消费特性与外资商品难以相容。

参考资料

本土化进程

本土化进程充斥如此多的变数，但成功的案例仍然告诉我们，特色是任何外企成功实现本土化不可丢掉的灵魂。比如，为何万客隆放言要在广

州开一家“真正批发”的分店？经过五年的兜兜转转，从起点走回起点的万客隆终于领悟：它们的生命在于专注批发。

家乐福中国区副总裁陈耀东表示，这是基于管理技术上的考虑。陈耀东表示：“本土化就是要把先进的技术和理念拿进来，如果公司本身技术还赶不上当地技术，就无本土化可言。第二步就是让自身的经营模式与当地市场、管理、服务磨合，使之习水性。而在这之后，就是把管理干部本土化，把其培训成为初中高级管理干部，这才能完成本土化的三部曲。”

资料来源：中国营销传播网，www.emkt.com.cn。

（2）新业态——准确切入市场。在跨国零售巨头拓展中国市场的过程中，有一个动向特别值得关注：2002年上半年新批的店铺中，有3个社区型超市、1个百货、24个大型超市，且规模都在8000平方米以上，其中最大的一个达到了2万平方米。为什么外商对大型超市情有独钟呢？沃尔玛有关负责人解释说，之所以以“一站式购物”的形象亮相，是在中国百货店已趋饱和、主要走高档路线的情况下，品种丰富、售价低廉的大卖场正适所需，其不仅很难被其他业态取代，而且由于辐射范围较广，对同一商圈内其他竞争对手也极具杀伤力。

事实正是如此，真正的跨零售巨头进入时几乎全部避开了国内已超规模容量的大型百货店，清一色地选择了零售业的主力业态——超市，并且在这一业态上采取了直接跨越传统超市和食品超市的模式，直接进军大型综合超市和仓储式超市，力求与中国本土对手拉开层次，不在同一水平上竞争。根据我们通过各项材料的分析，大型综合超市和仓储超市将成为未来零售业竞争最为惨烈的主战场，因为这一领域分食了零售业大部分蛋

糕，乃兵家必争之地，也因为在这一战场上，我们所面对的是较日本、东南亚等实力更强劲的竞争对手，即以世界零售“三剑客”领衔的欧美商业巨头。正确的业态选择，再配以运作灵活攻势凌厉的连锁经营机制，外资巨头将其资本、信息技术和管理系统等方面的优势演绎得淋漓尽致，以致国内同行畏称其为“市场屠夫”。

（3）促销战——快速激活市场。销货上的低价策略和服务上的非价格竞争一直是外资激活市场的王牌。尽管华联超市“天天低价，样样动心”和沃尔玛极其相似，但低价品的比例远不及沃尔玛。外企在价格竞争上有着国内企业难以企及的价格竞争优势。沃尔玛、家乐福、麦德龙平均毛利稳居21%左右，而国内精英商企集合的年平均毛利仅13%，更不必谈整体毛利水平，这使得外企在价格竞争上有很大的回旋余地。同时，外企在价格组合促销策略上也极有谋略。

事实上，家乐福、伊藤洋华堂等洋商店商品整体价格并不比国内超市价格低很多，但洋超市价格给人非常低的感觉，其根本原因在于洋超市非常善于揣摩顾客心理，用价格牌的错位传递给顾客一种低价暗示。比如大众常用的低价商品价格较低，一般不常用的随机性购买的商品价格较高；不同时间段商品价格不同，周一到周日价格也有变化，尤其是生鲜商品，下午某一时间点后价格调低，不着急购买者或对价格较为敏感者就会选择价格回落时购买；一天中某段时间内某一类商品或某一区位商品价格调低等。这些纷繁复杂、花样迭出的“价格组合”的终极目的就是通过卖场氛围的提升刺激顾客的购买热情，以此提升销量，这显然比国内的折价促销、购物赠券等低端让利方式更胜一筹。

此外，非价格竞争也是外资零售惯用的伎俩。进入中国的外商无一例外都具有品牌优势，一旦这种品牌内涵为顾客所接受，无形中将成为一笔稳定的资产积淀。在渲染各自品牌文化的同时，外资均十分重视商品质量。从目前市场调查情况看，合资零售企业商品质量要明显高于国内企业，这也是大多数顾客的共识。除此之外，外资卖场内部装潢、货架排放、商品摆设、便民设施等也能让顾客有一种耳目一新的感觉。“感觉上要舒服”，这就是大多数顾客选择洋卖场的原因。

（4）信息化——高效连通市场。跨国零售巨头之所以能在瞬息万变的信息时代准确及时地进行快速动态决策，之所以能在规模迅速扩张的同时使管理成本、运营成本降到最低，在很大程度上得益于其高科技信息网络的支持。以商用卫星系统、商业电子处理系统、管理信息系统、决策支持系统为核心，形成以网络为互助的商业自动化，可以使传统的零售运作模式大为改观。这使得传统商企顾客资料的收集与分析、销售资料、补货系统、营销手段的调整等都可极为便利地运用现代电子信息技术进行管理。如沃尔玛，其总部与全球各家分店和各个供应商的联系就是通过一个共同的电脑系统来进行的。再如麦德龙，其运用电脑系统完善了一整套从采购到销售的科学的管理程序，可以适时地调整商品结构和经营决策。目前，POS、EOS系统已成为零售企业高效管理的基本要求，而我国在这方面的落后早已是不争的事实，这也是国内连锁门店“连而不锁”的一个不容回避的技术原因。

跨国零售巨擘掀起的开店狂澜，某种程度上昭示着在国家经贸委等国家主管部门对前期进入内地市场的外商零售企业进行梳理和整改后，地方政府同时加紧对现有市场资源的整合；来华潜心“修炼”五年以上的跨国零

售集团趁大门洞开之际发力总攻，加速圈地。

3.并购风起[3]

尽管从数字上来说，外资进入中国零售业还只是开了个头，它们2002年的营业额仅占全国商业零售总额的2.5%。但可以断定，更大的市场板块运动即将来临。

“入世”后中国政府承诺零售业向外资开放，从区域限制到开店数量放开，再到出资比例松动只有三年的过渡期，甚而有说法称“三年还有可能缩短”，加上此前国家经贸委全面整顿外资违规开店以后，“全面转正”的说法甚嚣尘上，各路外资零售商秣马厉兵的心情更加迫切。有专家预计，为在短期内迅速扩大市场份额，外资必定会在国内市场采取并购重组等方式。未来较长的一段时期内，外资并购将成为零售业的热点。

从目前合作情况来看，鄂武商与迪士尼合作主要在娱乐设施方面，第一百货与日本丸红等的合作主要在批发方面，被收购的可能性相对较小，而其他，如马来西亚和昌父子有限公司已是“深国商”第二大股东，未来将有可能成为该公司大股东；中国香港最大的企业华润集团亦是动作频频！2002年9月，它重拳出击，把广东零售业头号种子万佳超市纳入囊中，接着又先期斥资3000万元，把中山百惠超市的20家直营店收归囊中。

专家指出，商业是我国加入WTO后最先向外资开放的行业，商业上市公司作为我国商业行业的龙头群体，具有明显的行业竞争优势。随着证券市场准入限制的取消，外资并购商业上市公司将成为国际商业资本进入我国商品零售市场的主要途径。

外资零售巨头进入中国零售市场的策略实例[4]

1.沃、家角逐

沃尔玛、家乐福展开争锋角逐已历经数年。2002年，一直盘踞在深圳的沃尔玛终于等到了难得的发展机会，高调地宣扬开店总数要达到8家，这将是它进入中国前几年开店数的总和。沃尔玛不事张扬地把在美国已尝试多年的“社区店”概念带到了中国，对于这家沃尔玛在中国开出的第19家分店，一个未经证实的说法是，开张首日便有34.7万元的惊人进账，此后日均销售保持在15万～20万元。

在老对手沃尔玛跃出珠三角意欲北上的同时，家乐福却突杀回马枪，直奔沃尔玛大本营，并选择了其势力薄弱的广州作为突破点。家乐福中国区的第30家店在广州揭开神秘面纱，从而开启了家乐福大举进攻华南市场的攻略。此外，面对众多外资商业在中国市场的“跑马圈地”，家乐福与天津劝业场公司签署了意向性合作协议，组建“天津劝业家乐福超市有限公司”，同时劝业集团属下的四家超市被家乐福收编。业内专家分析，这个协议若获国家有关部门批准，意味着家乐福将成为国内第一家大规模收购本土企业、以获得扩张的跨国零售企业。

与家乐福相比，欧尚超市进入我国就晚了许多，2002年仅在上海、无锡、苏州拥有四家超市，但欧尚认为此时进入中国“正逢其时”。欧尚中国超市公司招商总经理李文德说，2002年中国零售市场近80%的市场份额被传统商店占据，大型超市的市场份额仅占15%左右，未来还有很大的发展空间。欧尚的扩张计划是：在华北、华南、华东、华中、西南、东北六个

区域同步发展，使欧尚在2004年前拥有21家超市。

荷兰万客隆在华再建27家店的申请获国家批准。中贸联万客隆商业有限公司总经理杨博标称，他们的投资重点主要在中国北方，在2010年前，他们将共有30家店。

2.港资挺进

与此同时，正在升温的内地零售市场清晰地感受到来自香港地区资本的渗透。“超人”李嘉诚旗下的百佳超市内地最大的购物广场落地广州。而之前，香港金龙集团斥资10亿元入穗控股家盈超市；香港牛奶公司增资属下7-11便利店突破百店网点；OK便利店中国投资有限公司正式与广州粮食集团及上海申宏有限公司，签约成立利亚华南便利店有限公司。

最引人注目的要算香港超市领域垄断竞争的双寡头——拥有百佳超市的和记黄埔与拥有惠康超市的香港牛奶国际。“超级市场”在中国“受挫”后，百佳在1999年通过对消费者的调查，最终选择“购物广场”作为重点发展模式，首先选择广州金田分店为试点，在广州、深圳、东莞三地，量身打造了5家新一代百佳购物广场、超级广场，初步估算前期投资近4亿元。与之相比，香港牛奶公司则以7-11便利店为内地主打，100个网点的前期投入按每个80万元计算，投入资金近1亿元，依照其三年内在广东拓展350家网点的规划，未来两年内牛奶国际还将投入资本两亿多元。

目前，卷土重来的百佳超市在富景花园打造的购物广场前所未有地引进了500多平方米的精品百货内容，同时还增添了背投彩电、冰箱等家电经营内容，百佳正朝着GMS业态的方向调整。业内猜测，一方面，缓解前

期投入成本过高的压力，试图以高毛利的商品提升整体盈利水平；另一方面，大型综合超市不可避免地将成为零售巨头今后角力的重点，百佳在提前备战，并准备重返上海，其拓展的重点就是购物广场。

家乐福案例二：家乐福在中国打“擦边球”[5]

家乐福在中国终于渡过了危机——它以27家分店35%的股权为筹码，和中国政府部门进行艰苦谈判，最终获得了在中国的生存权。当然，它也为此付出了高昂代价：必须进行改制，出售部分股权给中方企业。

2000年，也就是家乐福进入中国市场的第五个年头，其“变脸”游戏终被中央政府识破。2000年11月和2001年8月，国务院连发两道禁令，紧急叫停家乐福在未获中国政府批准的情况下，在各地开设超市以寻求快速扩张的做法。家乐福各地分店包括沈阳分店、大连分店、重庆分店等均被公开点名。

1.曲线救“业”

很多外国投资者认为中国发展的机会很多，准备登陆中国的法国企业应该尽早打进中国市场，如坐失时机，以后可能后悔莫及。因此，为了把握中国市场的先机，家乐福一开始就以“非常”的手段在中国市场布局设点。由于中国对跨国零售企业的审批甚严，家乐福在中国采取了“明修栈道，暗度陈仓”之计。

以北京国际展览中心的家乐福为例。当年，家乐福和一家中资的中创商业公司在中国注册了合资的“家创商业管理公司”。但按规定，商业管理公司只能做咨询管理，不能投资。这就是说，家乐福只能做商业管理的输

出，而不能真正注资到连锁企业的经营业务当中去。于是，中创商业公司又注册了一家空壳的商业公司“创益佳商城”，作为中创全资的子公司，创益佳就可以不受国家有关政策的限制进行商业经营活动，然后创益佳公司把一切业务全部托管给了合资的家创商业管理公司。作为家创公司的大股东，家乐福集团自然而然地介入到北京创益佳公司在北京国际展览中心的超市连锁店的经营业务中去，并打出了醒目的“家乐福”招牌。

通过走“曲线”，家乐福成功地避开了政策壁垒，频频玩儿起了“变脸术”。到1999年年底，家乐福已经在中国零售业50强中名列第三，在全国连锁企业中排名第二，仅次于上海联华超市，2000年其销售额更达到了81亿美元。

2.寻找“靠山”

家乐福超市成功登陆中国具备三个条件：适合中国特点、当地政府的支持和有优秀的合作伙伴。而恰恰是当地政府的支持使家乐福成为中国老大的同时也成为违规的老大。

参考资料

大卖场能解决就业吗

在此背景下，有人盲目乐观，但更多的人为之警觉。“目前流通业的过度开放是弊大于利。”70多岁的老商业人、中国商业政策研究会副会长万典武接受记者采访时忧虑之情溢于言表。现在，很多人觉得跨国零售企业的进入是对中国市场有利，主要是认为引入跨国零售企业可以带来大量国外资本、可以促进中国商品出口，对地方政府来说，外商给地方政府最

大的承诺就是税收和就业，还有跨国采购额以及引入先进管理。但事实上，跨国零售企业在中国除了注入一定初始股本外，绝大部分是用中国的信贷资金和供应商的资金来发展其在中国的项目。而且，跨国零售企业在中国开店与其在中国增加采购量也并不挂钩。

就解决就业这一问题，万典武说，很多人存在理解误区，认为大卖场可以提供大量的就业岗位，为地方政府解决就业难题。实际上，跨国零售商的经营方式非常现代化，在提供同等服务的前提下，外商雇用的工人往往比本土企业要少得多。另外，一个大卖场的诞生会挤垮身边一群本土的中小型超市，甚至是夫妻店。因此，大卖场看似提供了众多就业机会，但它同时导致了更多的劳动力下岗。除此之外，大卖场对环保、用地等众多领域都将带来负面效应。

资料来源：《中国经济时报》2003/6/18《外资零售超国民待遇之隐忧》，作者：朱菲娜。

对中等城市的市政府而言，家乐福所承诺的每家超市提供500个工作机会，以及高额的税收是巨大的诱惑，因此行政法规的要求是一个可以被绕过的规章。引入外资升级国内零售业态、提高内地商业企业管理技术水平的想法，使家乐福成为先期跨进中国零售业门槛的幸运儿，然而跑在政策之前家乐福遍地开花的现实，又让中央政府感受到来自于各方面当然包括家乐福竞争对手的压力。事实上，“上有政策、下有对策”，也造成急于引进外资的地方政府与中央零售业开放政策难以保持步调一致，各地所设门槛不一，家乐福在内地的合资分公司股比自然参差不齐。

背景资料

辽宁省政府一位官员解释说，1999年之前，为了保证国家绝对控股，外资投资中国零售业股权被严格限制在50%以内，而且必须报经国务院批准。审批环节非常烦琐，一纸批文往往需额外花费几十万元。更关键的是，各地政府手里没钱，往往无法实现绝对控股这一要求。这位官员以大连迈凯乐超市为例，当时日方计划超市总投资14亿元，这对大连市政府而言意味着可观的税收、就业机会等利益。如果硬性执行国家关于至少掌控51%股权的规定，大连市必须拿出7亿多元。拿不出这笔钱，又不甘心因此放走巨额外来投资，大连市只好向中央打报告要求放宽股权比例，允许日方扩大股权至70%，中方股权减少到30%。“出于同样的利益考虑，未经国务院审批，当时的沈阳市政府即自行批准了家乐福在沈阳的投资。”这位官员说。

资料来源：《中国青年报》2002/6/17《地方越权审批放水外资零售进驻》，作者：程刚。

按照我们的了解，辽宁省有18家跨国零售企业，几乎每家企业外方的股权都远远超过了65%这一限制性比例，部分企业甚至是100%独资。这18家跨国零售企业的年社会销售总额占该省年销售总额的2.1%。实际上，不单是辽宁省一家，各地政府绕过中央政府越权审批跨国零售企业，已几乎成了一种普遍现象，尤其是东南沿海省份更为突出。很简单，大家都不想因此放弃外资带来的巨大利益。

3.新的游戏

经过与中国政府的艰苦谈判，最后的处理结果令各方都满意：家乐福按正常程序为现有的27家超市补充办理审批手续。由此其在中国开设的27

家分店将全部变成中外合资经营。至此，家乐福的“变脸”游戏告一段落。

既然已经与中国政府部门达成协议，家乐福将按照游戏规则开始新的扩张计划。合资对中方企业而言，意味着是从天而降的美味“馅饼”。辽宁成大（600739）、ST昆百大（000560）、哈动力（1133.HK）等上市公司，已获准分别与家乐福组建合资公司。

从家乐福中国布局图可以看出，家乐福2002年的布局偏重于华北以及华东地区。而在西部以及华南，家乐福只是蜻蜓点水。在西部，家乐福仅在成都和重庆各开了一家店；在华南，家乐福仅在深圳、东莞、珠海开设了四家店，而商家必争之地——广州，家乐福则被禁止在外。因此，家乐福下一步的扩张，显然将集中在西部和华南地区。

分析　扩张的关键手段

“家乐福”法语意为十字路口，取其便捷之意。在中国，这种便捷就是绕过中央政府进入中国市场。当然，采取这种方式进入中国的又何止家乐福一家。

参考资料

成了出头鸟

跨国零售企业中的违规事件时有发生，但为什么家乐福成了出头鸟呢？

其一，家乐福操之过急，扩张的步子太快。在其对手沃尔玛集中精力在中央政府批准的广东省（11家沃尔玛店中有8家在广东）营业，并为自

己越过了广东省的疆域发展而感到惴惴不安的时候，家乐福却忙着不停地和一些几乎是不可能的地方的政府部门签订营业合同，如重庆、武汉、沈阳、青岛，同时也没有忘记超大市场北京和上海，这两地共开了10家家乐福超市。

其二，“顶风犯案”。在零售市场准入问题没有解决之前，众多的跨国企业进入国内零售市场都是悄悄进行的，因为在中国固有的体制下，地方政府的急功近利变得不可避免，必定给这些跨国企业带来机会。早在1997年8月国务院就已经下发26号文，对合资零售企业进行清理整顿，并禁止地方擅自批准这类企业的进入。2000年11月，国务院再次下文重申禁令。同年，国家经贸委终于展开了对家乐福的调查，称家乐福没有得到中央政府的批准就擅自开店。家乐福只好先停止了当年再另开10家超市的计划。此次对家乐福的整改无疑向其他违规跨国零售企业发出了警告：中国政府在加入WTO之前将比以往更加积极地执行中央政府的政策法规。这样，在规则面前，家乐福再次充当了一回先锋，成了“出头鸟”。

资料来源：中国营销传播网www.emkt.com.cn，2001/5/22《家乐福变脸游戏》，作者：王蓁。

为了尽可能地回避与国内零售巨头百货商业的正面交锋，也为了尽可能地规避政治风险，跨国零售企业在进入策略上往往独辟蹊径，大打“擦边球”，在政府规定的框架内进行各种隐性的变通。让我们来透析一下这些跨国零售集团的惯用伎俩。

·合资新建。当前在中国建立零售企业唯一正规的方式就是合资。这种方式在合作伙伴的选择上非常现实，跨国零售集团往往比较看重对方融资

能力和是否有政治背景，目前我国商业领域还未完全开放，具体业务上有明显的区域化色彩，与政府关系良好可以得到各种优惠，家乐福正是以此为“捷径”而走上中国第二的，另外上市公司也是一个重要的备选对象，因为这些公司在产权、组织结构等方面都比较透明，融资渠道也比较广泛。近来随着中国百货龙头地位的动摇和跨国零售集团的大事低成本扩张，可以预见，在未来的几年内，经济发达城市的知名百货企业极有可能成为合作的首选。

·委托管理。由于输入外方管理不受政府限制，一些中方零售企业便以多种形式委托外方管理，或支付管理费，或让渡部分股权，或采取租赁、承包方式，中方只提取保底利润。

·移植物业。据外经贸部统计，1983～1996年，外商投资房地产公用服务业项目28202个，投资商业、饮食、仓储等项目12720个，其中很大部分附属了零售商店。

·授权导入。授权导入即外商在华开设品牌专卖店或授权中资企业代理，或以许可证方式，在华开展特许经营店。

随着中国零售行业开放程度扩大，跨国零售企业可能越来越少地需要运用这些伎俩，而是堂堂正正地出现在中国零售市场上。

世界最强的零售业对手通过发掘现代价值链的利润区，以客户为中心深入消费群，它们在带来治理零售业结构、战略管理、商业模式等的同时，还带来了全新的经营方式——这些相对崭新的零售业经营方式将会影响中国现有零售业的转型和提升。

在下一节里，你会明白什么是革新后的零售业经营方式？它将如何改变中国现有零售业？

什么样的顾客愿意以最优惠的价格提高他们的生活水平？我们可以从中发现什么？老式经营者会拥有如下的陈旧观念，即将商品的价格卖得尽可能高，并为此沾沾自喜。在商品供不应求的情况下，这可能是聚集财富的最佳手段。而在当今商品种类和数量空前繁多的工业社会就完全不同了。只是在商品流动和顾客取向中仍然有一道屏障，这就是积存在人们头脑中的莫名其妙和荒唐的关于毛利差的观念。在投资资金返还这个现代观念的影响下，美国零售商已经用折扣观念将这种陈旧的观念改变了许多。当我们理解了这个变化的重要性时，我们就应改变毛利与销售收入的关系为以下这组新的关系：净利润与投资资金。

显而易见，纯利应当最大化，但投资资金最小化。

零售业要想在打折扣的基础上取得极大的纯利，就必须严格限制企业管理费用并提高销售量。尽可能多地扩大销售量，这是跨国零售集团的首要营销决策。

[1] 《中国经济时报》2003/6/18《外资零售超国民待遇之隐忧》，作者：朱菲娜。

[2] www.linkshop.com.cn.2002/11/18《外资零售巨头入侵策略剖析》，作者：钟超军。

[3] 《南方都市报》2002/9/22《外资零售巨擎中国开店人狂潮》。

[4] 《南方都市报》2002/9/22《外资零售巨擎中国开店人狂潮》。

[5] 中国营销传播网www.emkt.com.cn，2001/5/22《家乐福变脸游

戏》，作者：王蓁。

第3章　零售商营销决策

零售业发展

零售业发展至今，已经形成其一些固有的特点，其讲究的是思路灵活，自己的经营定位要准确。如果自己的企业在超市行业不行，可以考虑走便利店的模式或专营店等。

零售学中有个理论叫“手风琴理论”（Accordion Theory），它是一种关于零售商演变的周期性理论。意思是说，我们可以采用商品种类的深度和宽度来描述零售业的变革。[1]

它认为零售商的库存商品种类是从大深度/小宽度到小深度/大宽度，再到大深度/小宽度循环变化着的。其发展的具体模式体现为五个时期，即美国等西方发达国家零售业发展的顺序。

·杂货店时期（综合化的时代，小深度/大宽度）。

·专业店时期（专业化的时代，大深度/小宽度）。

·百货店时期（综合化的时代，小深度/大宽度）。

·便利店时期（专业化的时代，大深度/小宽度）。

·商业街时期（综合化的时代，小深度/大宽度）。

零售的定位是一个企业成功的前提。根据企业自己的优势，扬长避

短，搞出自己的特色经营，这样的企业才会有竞争力，才会占领市场。目前，随着人们生活水平的不断提高，人们越来越注重生活的品位，注重个性的宣扬，同时，在购物取向上，人们开始讲究的是更加专业化的服务。于是，专卖店也就慢慢发展起来，这一点恰恰印证了零售学的循环理论。

参考资料

感性消费时代的到来

感性消费的一个显著特征是消费者要求商品能成为满足其寄托情感、展示个性、愉悦等感性需要的道具。这种消费需要的提出显示市场的发展已进入一个新的时代阶段。中国消费者感性要求的提出，是中国市场发展的必然结果。由于现代经济的高速发展，使得人们的生活变得快节奏、多变动、高竞争、过度紧张；人们在这样的社会环境中生活，心理压力增大，精神生活相对匮乏，因而对情感的需要日趋强烈。这在消费领域就直接表现为消费者的感性趋向。人们要求借助商品来实现其寄托情感、展示个性、交流沟通等感性消费的需要。

资料来源：《销售与市场》1994年第三期《感性消费感性营销》作者：郭玉华。

在过去20年间，国外的零售业又产生了几种类型：

·类型专卖店（Category Speclalist）是一种占地面积8000平方英尺，经销的商品品种少但种类多的折扣商店，如玩具反斗城。

·家具改建中心（Home-Improvement）将传统的五金商店和木材贮藏场综合起来的类型专营商，如家得宝。

·仓储会员店（Warehouse Club）是一种以低价格、无服务的方式向顾客和小企业提供有限种类的商品的普通商品零售商，如山姆会员店。

·折扣零售商（Off-prlce Retailers）是以低价经销具有时尚性但并非总是一类品牌的纺织品，如Marshall。

·目录商店（Catalog Showroom）是指其陈列室邻近期货仓的一种零售商。

上述一些业态模式在国内有些已经为商家所应用，如天津家世界的家居建材市场，就是一种以家得宝为原型的商铺，在国内已经慢慢站稳脚跟。苏宁和北京国美以经营家电为主攻方向，也是有声有色。

由于零售商铺的投资和管理费用是可预见的，促进销售争夺纯利是零售集团最重要的决策。这些应运而生的业态模式也正是各类零售商为争取利润空间而精心策划的。

新闻资料

“迪亚”挑战现有商业业态又一商业新业态登陆上海

一个与国际接轨的品牌商品连锁折扣店——迪亚天天连锁超市今天将在本市真如镇、罗秀路、唐山路和开鲁路同时开张。这是2003年3月联华超市与西班牙迪亚国际食品公司共同投资组建的上海迪亚联华零售有限公司开出的第一批折扣店。

价格要低一成

折扣店这一商业业态于20世纪五六十年代始发于欧洲，以提供价廉物

美商品而闻名。经营面积一般在200~500平方米。迪亚以常年低价销售为经营宗旨，市场定位以工薪阶层、中等收入消费群体为核心，经营商品则包括食品、洗化用品、纺织品以及其他百货商品1000种左右。这种新业态的“新”首先在于它的采购模式，一是直接向厂家采购，这一块约占70%，商品均为国际或国内知名品牌；二是定牌生产销售，占30%左右，主要是迪亚自有品牌，由著名制造商生产。这一采购方式没有中间环节，整个流通成本大大降低。据悉，迪亚折扣店的商品价格平均低于市场同类商品10%。其次是销售方式不一样。折扣店一般不再搞促销，其经营商品贴近消费者日常生活必需，而且都是大家熟悉的畅销品牌。这些商品的价格比所有零售业态都要低。

市场前景如何

迪亚公司是法国家乐福集团的全资子公司，目前在全球拥有4000多家门店，业务范围分布在西班牙、葡萄牙、法国、希腊、土耳其、阿根廷、巴西等国。自从1979年开出第一家折扣店以来，2002年销售额已达60亿欧元。迪亚在零售技术方面积累了大量的经验，这成为其跻身国际零售业前列的重要法宝。上海市场是迪亚开拓中国乃至亚洲市场的始发站。据悉，北京首联集团也在准备与迪亚公司合开折扣店。与联华合资后，迪亚计划在五年内发展300家折扣店，2003年计划开设50家。

在选址上，主要以居民收入相对较高的社区作为切入点。由于联华超市目前已形成大型综合超市、超级市场、便利店、网上销售和药业连锁多元业态联动互补的经营格局，作为联华经营业态的补充，迪亚折扣店业态既可避开与大型综合超市正面厮杀，又不受超级市场的挤压，形成错位经

营。

是否有生命力

这种业态既能够解决消费者日常生活的必需，又能对经营者起到市场保护的作用，既不与大卖场厮杀，又不被标准超市挤压，与其他业态拉开差异，形成自己的经营个性。当然，由于其价格优势，它最可能的竞争对手，即周边的便利店会遭遇到一定的打击。例如：在迪亚真如店方圆1公里范围内，已有联华快客、好德等六家便利店。得知迪亚即将亮相的消息，它们纷纷认为，折扣店的价格比市场价要低10%，相对于价格较高的便利店来说有竞争优势。不过，便利店的优势在于昼夜经营，折扣店不可能完全抢走它们的生意。业内人士表示，折扣店在上海是否具有生命力，还要看它的价格是否真的具有竞争力，它选择的商品品种是否真的对得上消费者的“胃口”，等等。

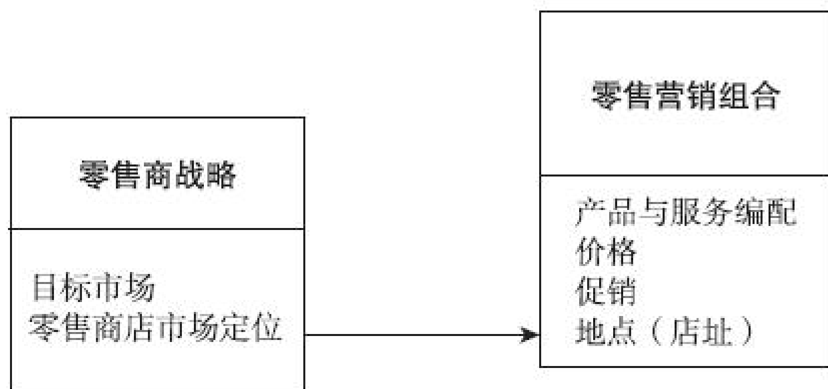
资料来源：www.whb.com.cn，2003/7/17《“迪亚”挑战现有商业业态》，作者：张艳、孙明。

[1]　中国营销传播网2001/4/28《攘外必先安内——论国内超市前景》，作者：王蓁。

零售商业营销管理的新特点

我们在捕捉零售商营销手段的研究中发现了零售商们急于找到新的营销策略以招徕和挽留客户。过去，他们挽留顾客的方法是销售独特的花色品种，提供比竞争对手更好更多的服务，提供商店信用卡使顾客能赊购商品。如今，全国性品牌的生产商为全力扩大销售量，将贴有品牌的商品到处销售，结果是商店的面貌越来越相似，它们都被商品化了。

零售商在服务项目上的分工差异也在逐渐缩小。许多百货公司削减了服务项目，而许多折扣商店却增加了服务项目。顾客变成了精明的采购员，对价格更加敏感。基于这些原因，许多零售商重新考虑其营销策略。零售商面临的主要营销决策问题包括目标市场与市场定位、产品编配与服务、价格、促销及地点等。



资料来源：华夏出版社《市场营销》（Marketing Introduction，by Philip Kotler）。

分析　美国零售业营销管理方式[1]

美国的零售从业人员的营业额比西欧发达国家高一倍，比日本高两倍。他们独特而成功的经营管理与促销方式很值得我们研究和借鉴。

1.广泛运用现代化管理手段和技术

在美国，各大型商场都普遍运用了电子信息技术，包括计算机技术、通信网络技术、条码技术和电子转账作业系统等现代科学技术。即使一些小餐馆、小旅馆、小食品店也都采用计算机系统。计算机的运用不仅是在零售现金出纳、销售收入计算、复核和商品储备管理，而且在经营核算、信息和经营决策上也得到广泛的应用。许多大商场还采用了先进的多媒体技术和卫星通信技术，通过音像传递，经营者可随时了解到分布在全国各地及国外分店详细的经营管理情况，以加强控制和及时做出经营决策。

参考资料

创新意识不强，中国零售业发展的弱点之一

20年的改革开放，中国城市发展较快，地域扩张、人口倍增、功能多样化，有力地促进了商业发展。但城市向四周扩张，形成了城市的一环、二环、三环、四环、五环等；加上人们在生活水平提高后的消费惰性，消费者就近购买、及时购买，弱化了原来繁华地带的商业功能，形成了现代城市“金角银边草肚皮”现象，繁华地带惨淡经营也就见怪不怪了。

北京的前门、王府井商业区的人流减少、商业经营衰落就是很好的例证。中国目前城市商业的代表是零售业，零售业的典型代表则是百货商

店。消费者无论在不同城市，还是在同一城市的百货商店所获得的零售服务几乎是无差异性的。知识经济、买方市场条件的消费者渴望有创新、有特色、有差异的营销服务，单一业态的零售服务难以满足差异性的顾客需求，必然导致企业购买力分流。几十年无变化的百货业态已失去了昔日的风采。

营销观念陈旧，中国零售业发展的弱点之二

大中型零售商业特别是一些“老字号”，是在长期的计划经济条件下，靠行政、靠计划发展起来，习惯于商品短缺、卖方市场条件下的商业暴利经营。它们用传统的观念看待变化的市场，凭传统经营方式参与激烈的市场竞争，在商品结构、买方市场、经营微利的条件下，缺乏以市场为导向的现代市场营销观念及相应的营销策略。

资料来源：《中国商贸》2000/8《加入WTO后我国零售业的营销战略必须调整》，作者：邹乐群。

2.一种形式多样、颇具特点的零售商业组织：会员制

会员制是美国零售商们为争取新顾客、保住老顾客而发展的一种新的零售商业组织类型，其形式主要有如下几种：

（1）信用卡会员制。信用卡在美国的使用非常普遍，因此，一些零售商便想出了利用信用卡争取顾客的信用卡会员制。其具体操作方法是：首先由顾客填写专门的申请入会表格，各大零售商店都备有这种表格，经店方验明入会者的有关证件后，顾客便可取得该店的信用卡，持这种信用卡，可在该店或其连锁店购物，并可享受分期付款或购物后15~20天内的

现金免息付款，有些商品还可直接折扣，出售给持卡者。实行信用卡会员制的多是一些大型零售商店。

（2）终生会员制。终生会员制的特点是，取得终生会员资格的消费者持会员卡到该零售商店购物，除享受价格优惠外，还可以一年四季免费得到店方印制的精美的新商品广告和各种免费服务，如电话购物、免费送货。取得终生会员卡必须一次性缴纳一定数量的会费（通常是一二十美元）方可成为该店的终生会员。当然实行终生会员制的商店大多需要持卡入店，没有会员卡的消费者不能进入该店。

（3）普通会员制。取得普通会员资格不用向店方缴纳会费或年费，只需在该店购满一定数量的商品后便可申请会员卡，通常这一数额为20美元。持这种卡在该店购物可享受5%～10%的折扣，还可以免费送货，即使你通过电话购一双袜子，店家也会免费送货上门，这样做的目的无非是想让你成为他们忠实的顾客。

（4）公司会员制。与以上几种不同的是，这种会员制是针对一些较大客户而非个人。只能以公司名义入会，且须向商店缴纳一定数量的年费，公司会员卡可以给公司内部的雇员使用。这实际上是以公司名义对持卡人进行信用担保，一方面使商店减少了恶性透支、跳票即个人支票账号上款额不足等风险；另一方面持卡者购物可享受价格上的优惠，因为实行公司会员制的商店，商品的价格比店外一般要低，如美国著名的三大化合货仓之一的“价格俱乐部”实行了公司会员制，店内商品价格比店外一般要低10%～20%。

3.严格保证安全、可靠的商品质量

美国的零售商认为有好的商品质量和服务质量，企业的信誉才有保证，为了杜绝经销假冒伪劣商品，各商场都有严格的进货检验、保养制度。一些大的连锁店还设有商品质量检测系统，对所经营的商品进行品质测试、评估，并为消费者和生产厂家提供技术和咨询服务。

4.主动、灵活的促销方法

（1）充分利用广告促销。充分利用广告来争夺市场，是美国零售商都十分重视的促销手段之一。在美国，不论全国性报纸，还是地方性报纸或是某公司、大学的报纸，都有零售商业广告内容。电台、电视不论播什么重要或有趣的节目，每隔几分钟或十来分钟，都有广告内容插播。每到周末，零售商业广告更多，并常以“特价”“买一送一”或“买二送一”“价格特廉”等广告词吸引消费者。很多美国主妇在购物之前，总要翻翻近日的各种广告，有些家庭主妇还把广告上的折扣券剪下来，收集在一起，以便购物时用。这些商业广告成为联结经营者和消费者之间的纽带。

（2）折扣优惠促销。美国常见的折扣促销手段有以下六种。

参考资料

目标市场不明确，中国零售业发展的弱点之三

零售商业要在竞争激烈的市场站稳脚跟，关键在于全面分析市场、掌握消费者需求的基础上，选准目标市场、明确市场定位、体现企业的个性和特色。国家统计局中国经济景气监测中心在对全国20个城市进行长达半年的调研后，形成的《1999年中国城市居民消费形态报告》认为：中国经济在经过快速发展后，迎来了阶层消费时代。在阶层消费时代，企业应重

视细分市场，确定目标消费群体，并根据其消费需求、心理和习惯，有针对性地开展营销活动。但一些大中型零售商业往往以高档精、中档全、低档保的“大而全”或“小而全”的做法，企图占领整体市场，满足所有层面顾客需要，结果哪层顾客也没留住。

资料来源：《中国商贸》2000/8《加入WTO后我国零售业的营销战略必须调整》，作者：邹乐群。

1）联合折扣。这是零售商联合其他行业（娱乐业、汽车业等行业）开展的促销活动。通常的做法是：顾客在某些商店买了一定的商品，就可得到一张注明某种产品或某种服务折扣的小票，持这种小票到指定的地点购买产品或服务，便可得到票面规定的折扣。

2）厂家折扣。厂家折扣是厂家通过零售商给消费者价格上的折扣。其做法是：厂家在一些固定零售商店、超级商场出售的本厂产品上印上带有条形码和折扣的标志，消费者购物后，如果将此标志剪下，把它寄到指定地点，一个月后，消费者便可收到一张可以兑现的注明一定折扣金额的厂家支票。折扣的幅度较大，零售商也可以从中受益。因此商店十分乐意销售这种产品，把这些商品优先摆在最明显的位置。

3）优惠券折扣。常见的有登在报上的优惠券、送到家门口的广告优惠券、放在店门入口处宣传架上的优惠券。消费者经常收集报纸和广告单以及店家宣传架上的优惠券，特别是自己需要购买物品的优惠券。有的商店在货架上专门设置有优惠券的自动领取装置，只要顾客撕出一张又会自动弹出一张，以方便顾客随意撕拉。

4）购物印花票折扣。这是一种用计算机打印的付款凭证。有些零售商别出心裁，把这种购物付款凭证设计成印花票。当顾客把每次购物的印花票积攒到一定的数量时，就可得到商店一定数量的折扣或礼品。这种方法为零售商吸引了许多长期回头客。

5）礼品折扣。为了争取顾客，一些零售商根据顾客当天在本店购物的金额，赠送不同级别的礼品，这些礼品大多价格便宜，但对家庭来说十分实用，如卫生纸、衣架，很受顾客欢迎。这也促使一些顾客为得到这些实用礼品而增加购买量。有些商店为了招揽顾客，还开展抽奖、娱乐活动，甚至以免费打3分钟国际长途电话来吸引消费者。

6）让利、薄利促销。美国人习惯一周采购一次日常生活必需品和食品。为了迎合美国人这一生活习惯，一些经营食品、生活日用品的超市、商场，其价格几乎一周进行一次调整，实行特价、低价。每逢新产品上市、商店庆典、重要节假日或商店清仓清库之时都有这种让利、薄利活动。减价幅度一般为10%~30%，有的甚至达到50%~70%，顾客如果凭折扣券去购物，还可优惠10%~20%。

5.注重信誉，争取人心

注重信誉历来是商人争取回头客的重要条件。在美国，顾客对已经买回的商品（除食品外），只要不满意，即使已经用过、穿过，但只要商品没有受损，没有弄脏，凭付款单据仍可以退换，如果消费者发现商品有质量问题，商店会赔偿消费者一切损失。若一时店内缺货，顾客未买到本周特价商品，商店还会为此开出单据，顾客凭此单据便能在任何时间按该周商品价格购买此物。

[1]　中国营销传播网，2000/11/II《美国零售商业营销管理的新特点》，作者：曾坤生。

零售商之创新

宜家家居案例：家庭陈设公司[1]

40多年来，斯堪的纳维亚家具业巨头宜家家居已在世界范围内销售其风格独特的低成本家具。明智地选择目标市场，认真关注顾客需求，提供最低价格，这些都有助于宜家家居成为世界最大的家庭陈设公司。

1985年，当宜家家居在美国开设首家分店时，它引起了不小的轰动。在开门营业的当天，许多人蜂拥而至，来到位于费城郊区的这家新店，有些人甚至不远千里，而且有一阵子因店内顾客挤得水泄不通，经营人员不得不关上店门，直到人群散开。

在开始的一周内，商店就接待了150000位顾客，他们购买了价值超过100万美元的家具。当这阵轰动渐渐平息下来，这家商店平均每周仍有50000位顾客。与此类似，当宜家家居在新泽西州的伊丽莎白市又设分店时（该地距曼哈顿15英里[2]），反响之大，几乎形成一场骚乱。营业第一天，新泽西公路堵塞了几英里，26000位购物者聚集该店，销售额达100万美元，是宜家家居初踏美国第一天营业额的两倍。

宜家家居属于零售商的一种，叫“目录杀手”，这一名称来自于该类零售商的零售策略：经营一条品种繁多的单一产品序列，提供最适宜的价格以挫伤竞争对手的竞争力。目前，“目录杀手”们经营的产业范围很大，包括家具、玩具、录像带、运动用品、家用品以及消费电子产品。

一家宜家家居商店大约有三个足球场大小。每家店拥有6000多种商品——各种陈设和家居用品，包括咖啡杯、皮革沙发、橱柜等。宜家家居出售斯堪的纳维亚风格的易于拆装的家具，每一部件装入平板箱，可到家后另行组装。顾客们可在舒适的展示厅内随意参观，那里有标签列明各种商品的价格、详细构成、组装指南、商品所在仓库，甚至还推荐了该商品的补充产品。顾客们从仓库找出自己需要的商品，用手推车运至大收银台付款。商店还为饥饿的购物者们设立了价格合理的餐厅，为疲惫的父母设立了托管儿童的游戏室。

但最让人满意的是，宜家家居的低价格。商店经营的宗旨很简单：以大多数人能够支付的价格出售品种繁多、精心设计的家庭陈设。尽管第一家“目录杀手”——玩具反斗城成立于20世纪50年代末，其他零售商直到最近才接受了这一概念。与仓储俱乐部和其他减价零售商不同，“目录杀手”提供了单一产品线的多种商品，而后者价格虽低，但每条产品线花色品种极少。美国玩具反斗城在足球场大小的商店内经营了18000种玩具商品。巨型运动中心商店经营了100000种运动用品，包括70种睡袋，265款运动袜，12000种运动鞋，以及15000种鱼饵。另外，布兰登公司，这家经营家用品和家庭陈设的“目录杀手”，提供了广泛的商品选择，包括30种不同的咖啡壶，25种铁制品，100种款式的床单，以及800种厨房用具。

分析　服务决策之商店气氛

我们从这个案例中发现，宜家家居的家居陈设方式创造了令人意想不到的商店气氛，这是家居陈设公司成功的最重要的一点。他们把商店设计成一间又一间功能、类型不同的房间，将顾客带入非凡的令人激动的购物

环境。对顾客而言，购物成为一种发现新事物、享受新感觉的活动，并不由自主地置身于各种各样赏心悦目的展示厅里，把展示厅的陈设和自己的家做了精心的对比和策划。

宜家家居还为顾客提供了宽敞的空间，使顾客们彼此交流，宾至如归。人们可以在厚实的沙发上休息，也可以在咖啡屋里欢聚一堂；它的成功主要来自于良好的环境气氛和高质量的生活情趣。

不过，目录杀手们也面临一些难题。例如，宜家家居偶尔也会为巨大的库存问题犯难，有时给顾客带来了不便。而且公司开设大批分店需要巨额投资和广大的市场。一些顾客认为他们需要更多的个人服务，或者认为从众多的库存中找出自己需要的商品，把它们拖出来，回到家再组装，即便是价格便宜、少花了点儿钱也不值得。尽管存在这些问题，宜家家居在世界范围内获得的财富已远超公司创立者们的梦想。

背景资料

宜家家居在23个国家拥有121家分店，一年的销售额超过50亿美元。自从在美国费城设立首家分店以来，该公司已相继在许多城市开设分店，包括华盛顿特区、巴尔的摩、匹兹堡、新泽西州的伊丽莎白市、长岛、曼哈顿、洛杉矶等。总之，宜家家居计划在今后5年内，在全美设立60家分店。大多数零售业专家预言，类似宜家家居式的商店将会获得巨大成功。零售分析家华莱士·爱普森估计，“宜家家居无论进入哪个市场，都能占到15%的市场份额，而且只要它愿意，就能扩展其市场。”如果爱普森先生的说法表明了一种迹象，那么宜家家居的前景是美好的。在对宜家家居进行考察的过程中，爱普森先生也无法抗拒这种商店的诱惑，他承认

说：“我花了400美元……”“这真是令人难以置信”。

资料来源：华夏出版社《市场营销》（Marketing Introduction，by Philip Kotler）。

[1] 华夏出版社《市场营销》（Marketing Introduction，by Philip Kotler）。

[2] 1英里＝1609.344米。

21世纪中国零售业的转型与业态革命

管理与服务转型

对商业零售业来说，21世纪是知识经济时代。为什么这么说呢？首先商业管理由经验型转向知识型。目前零售业中有经验的人是重要的，但是如果管理者为经验而经验，那经验就可能成为负值。在新型零售企业中，由于商品短缺时代的管理经验不适合目前商品供大于求的时代，所以传统的零售业在转型时将面临很多困难，与其缓慢地积累经验，不如下决心掌握和应用一些现代化的管理知识。

其次，商业服务由过去经验积累形成的技能型服务向智能型服务转变。智能型服务对家电行业非常重要，每一位导购员必须成为他所卖商品的专家，通过学习增长知识，他才能胜任今天的智能型服务。比如说：一位顾客要买一台彩电，他有2000元现金可以支配，买哪种品牌的彩电适合，为什么适合，以及这种品牌与其他品牌的区别在哪里等都要为顾客讲清楚。

如果过去仅强调经验和单纯的技能，现在已经完全不够了，必须真正成为消费群的顾问，这是商业间竞争的一个重要方面。过去是可做可不做的事，在知识经济的时代，就成了导购员必须做到的事。智能型服务的核心还是知识经济，我们必须应用科学的方法而不是凭感觉制定决策。事实上，知识经济将越来越深刻地贯穿到零售企业管理的方方面面，比如商店的选址等。过去的单纯的技能服务，在知识经济时代必须用科学的方法来

代替，知识经济的环境表明零售业应该是智能化的时代。

商业业态革命

中国正在集中爆发一次商业业态革命：连锁经营。世界20强跨国零售集团都是连锁化的发展，否则只能生存，发展是绝对不可能的。单店再大也很难发展，只有通过连锁化的发展才能形成一个合理的规模，这也是21世纪的发展趋势。零售业从产生到现在先后经过了8次革命：百货商店、一价商店、连锁商店、超级市场、购物中心、自动售货机、步行商业街、多媒体售货（包括邮购、网上商店）。零售业用了150年的时间形成了20多种业态，中国在20世纪90年代形成了综合性的零售革命。

零售业的革命表明零售业必须进行连锁化发展，但发展的前提是业态转型。在综合性的零售革命中，百货商店的优势逐渐丧失，所以开始了专业化的发展，这是世界百货商店的发展趋势。但国内的百货商店还没有认识到这一点，没认识到综合性零售业已经过时，它不可能满足所有顾客的需求。

零售业需要在政府的保护下生存，但是政府肯定不保护小的国有企业，政府有可能保护个体民营企业。所以单体店将面临很大的压力，只能做大企业的补充；另外零售业的革命还影响了批发企业，也就是我们传统的批发企业现在都面临着困境；由于批发环节是不可缺的，连锁化发展也是解决传统批发行业问题的出路。我们知道，连锁化发展不是局部的，从世界上来说其范围越来越大，因此中国将面临连锁化发展的大环境。

参考资料

如果要扩张，钱从哪里来

据报道，上海联华继两年前控股浙江第二大超市连锁“万家福”之后，最近又耗两亿元巨资增资控股杭州华商集团，从而将其下属的浙江第一大超市“家友”掠入囊中。联华董事长王宗南明确表示，要把上海联华做成“中国联华”，五年内把网点规模从现在的1000家发展到6000家，具体方法是“推土机式的延伸和跳跃式发展相结合”，做大做强，以规模求效益，这是我国众多专家和连锁超市经营者的共识。很多人认为，只有让自己迅速壮大起来，才能在激烈的市场竞争面前取得与之抗衡的资格与实力。此外，只有做大，才能更好地发挥物流配送、统一品牌、降低进货成本等作用，让连锁优势充分体现出来。但一个核心问题是：连锁业的发展需要大量资金支持。

资金从哪里来

2001年中国连锁百强和2001年销售额超亿元的连锁超市所显示的几项数据让我们感到几分忧虑。前91家连锁超市在经营效益方面，除了平均人效（直营）有所增加外，平均地效（直营）减少0.15万元，平均纯利率则比上年下降0.32个百分点。这种规模与效益的不等式，引起众多专家的冷静思考。这在外资激烈竞争的压力下又增添一份忧虑。中华全国商业信息中心副主任王耀认为，中国零售业没有做强做大的一个重要原因就是，零售业在发展中资金严重缺乏；资金来源单一，绝大部分是银行贷款。

考虑到零售业的现状，如果仅凭商业零售企业之间的资产重组、兼并、联合等措施增大商业资本，或者上市融资，无论是从形成的商业资本

规模还是从时间紧迫性来考虑，都不能很好满足需要。因此一些专家表示，中国零售业必须寻求出路，使其他产业的资本变为商业资本。这其中较好的方式就是：银行业、房地产业、商业零售业联姻，加快商业资本规模增大的速度，使商业资本由“加法级”增长方式变为“几何级”增长方式，从而缩短中国零售业做强做大的时间。

寄希望于本土企业，中国将成为国际零售商争夺的主战场，这已是不争的事实。发达国家用了几十年时间才把零售业各种业态建设到现在的一应俱全的局面，而我国只用了11年时间就基本上把各种业态健全了，所以，跨国零售集团已经把目标牢牢锁定在中国这个人口最多、经济发展最快的国家。

“为此，我国就更应该制定相关策略。”万典武告诉记者，即使流通市场完全开放，还是有很多国家对此有法律的限制。如法国对于新开店铺，首先要经过专家和各个部门的论证，特别是在市中心开店规定就更加严格。而美国虽没有对开大店进行限制的法律规定，但在美国如果想在某个地域新建一个大的百货商店，则必须通过当地社区消费者讨论同意才行。在日本，跨国零售集团要开一家零售店，除了必须跨过层层法律门槛外，还要通过当地老百姓的投票表决，这也就是沃尔玛连锁店几乎开遍了全球却始终没有敲开日本大门的原因。同时，本土企业面对外来零售商的竞争，不能因此悲观，要把握机遇应对挑战。裴亮说，目前我国很多民营企业已经成为零售连锁的生力军。在2002年我国连锁业百强中，就有30多家民营企业，销售额近700亿元，占销售总额的28%。

专家建议，面对即将白热化的竞争，国内零售企业的首要任务是变得

更加专业化，业务人员要专业化，自己的产品也要专业化。然后要下大力气来巩固客户群。实际上，作为中国零售企业来说，对本地顾客的需求了解得比外国企业更多，这种优势是外来企业短时间内难以企及的。还要注意巩固和建立企业的品牌和信誉度，在这一点上国内企业尤其要花大力气。

资料来源：《经济日报》2002/7/31《超市扩张：求大还是求强》，作者：苏民。

21世纪中国零售业的经营策略

商业企业发展战略的选择[1]

零售业竞争越来越激烈，而普遍说来，竞争的失败往往栽在战术而非战略上。战术上的竞争很容易模仿，而战略上的竞争很难模仿。中国零售企业想在这样的竞争中领先必须注重战略上的研究，为零售企业做长远考虑。我们在商业企业战略选择过程当中应注意的问题有以下几个。

1.转变两个观念

第一个观念是由过去以消费者为中心转变成以消费者和竞争者为中心。例如家电零售行业，百货商店是如何经营家电商品的，它在调整中会有什么变化，它如果不放弃家电经营将会怎样；外国的家电连锁体系进来之后的优势是什么，中国零售企业怎样与它合作及竞争；等等。因此研究消费者是非常重要一个方面，同时也研究竞争者，关注竞争对手的动态，必须透彻地分析自己在行业中的地位和战略前景。

第二个观念是由感觉经验型向科学经验型转变，就是重视科学的策划与研究。感觉和科学是两回事，回到我们本节的开篇，跨国零售集团在制定它们的战略时，研究的核心问题是用最少的投入取得最大的效果，要将经验与科学结合在一起做出科学化的决策。

就服务来说，目前行业中现有的规范可能是不科学的，因为顾客感到不舒服。零售行业是为顾客服务的，不能为规范而规范；切实为顾客着

想，在服务过程中要做到的可能是“当顾客需要的时候招之即来，当顾客不需要的时候感觉不到”，而不是“主动，热情”等。

将顾客比作上帝，这同时增加了导购员的难度，提高了顾客的期望值。零售行业的服务强调的是一种自然化的服务，这种服务理念的根基是将顾客当作一位好朋友。这一理念非常重要，如果每一位员工都树立把顾客作为好朋友这一理念，最终一定能达到顾客满意的效果。

2.强化市场定位

现在零售业面对的是日益成熟的、具有较高松散性和流动性的消费群体，消费市场正在发生巨变，消费内容的多元化、需求层次的复杂化和购买行为的理性化，需要零售企业对自身做一个准确的定位，真正让消费者成为企业营销活动的中心，才能在激烈的市场竞争中赢得一席之地。

企业在消费者心目中的形象、特色是市场定位的结果。定位是企业研究消费者和其竞争者之后，寻求的一种与众不同的市场策略。企业应该做到差异化经营，当然这种特色的定位不是永恒的，企业比竞争对手领先半步就足矣，如果领先一步就太超前了，顾客可能接受不了。

永远地领先半步，格局变化了还要考虑下一步。产品本身要有特色，当产品经营差不多了之后要考虑服务方面的特色。在零售业经营中，“便宜”和“便利”是目前满足顾客需求的核心问题。当前的中国零售企业如果两者都不能提供，肯定无法在现代市场竞争中生存下去；两者只具其一，或许可以满足生存条件；两者皆备，才能得以发展。从国际潮流来说定位应该有差别，但是对时下的零售经营来说既要求便宜，又要求高质量的服务

需求是发展的第一步。

参考资料

未来零售业发展五大趋势

（1）在保证质量的情况下，商业企业将千方百计降低成本。这不仅是企业占有市场、赢得利润的需要，也是顾客不断提高生活质量的需求所在。

（2）企业在向顾客提供商品的同时，将越来越多地满足顾客的各种心理需求，这包括提供良好的购物环境，以及可以自由参与的休闲娱乐活动，等等。

（3）企业将向顾客提供“一站式”的购物体验，即在商场中设立药店、照片冲印部、旅行社、美容院等。这样，在为顾客提供其他服务的同时，往往可以带来更多的商品消费。

（4）现代科技和电子网络技术将越来越广泛地应用于商业零售业，高技术条件下的管理使企业更具竞争力。

（5）著名零售企业纷纷建立和发展自有品牌商品，以充分发挥其品牌效应；许多生产商也愿意将自己的产品冠以著名商业企业的品牌，以扩大销路。

资料来源：新华网，2002/4/22《国际消费市场将呈现五大趋势：采访沃尔玛副总裁向德宏》作者：张晓松，陈琪。

3.注重纯利与投资

在跨国零售集团的管理中，纯利是它们最为重视的结果。纯利的概念带动着这些跨国零售集团不断把重点放在内部管理和效益上；这些跨国零售集团不断地把“我们重视每一分钱的价值”落实到“因为我们服务的宗旨之一就是帮顾客省钱”“我们每省下一块钱就赢得了顾客的一份信任”。

就中国零售行业如此强烈的竞争而言，纯利已经不仅仅意味着金钱的价值，更意味着零售企业的生死存亡。中国的各类零售企业在重视成本控制上远远落后，有些甚至没有将费用支出与经营收入比率作分析和比较，要知道，如果经营没有效益和利润，即使融资再投资，由于失去了扩张的动力企业依然做不好事业。

分析　21世纪中国的摩尔

在研究国外零售行业的各个新型业态的时候，我们发现了摩尔。摩尔（Mall）是在毗邻的建筑群中或一个大型建筑物中，由一个管理机构组织、协调和规划，把一系列零售商店、服务机构组织在一起，提供购物、休闲、娱乐、饮食等各种服务的一站式消费中心。美国西爱民顿摩尔是世界上最大的购物商场和室内游乐场，商场内有800多家商店、150家餐厅及食物馆、110家小食档及19家戏院，还有人工湖、人造波浪泳池及小型高尔夫球场等供游人玩乐。

摩尔具有三个特征：一是大，即占地面积大、绿地面积大、停车场规模大、建筑规模大，营业面积一般在10万平方米以上；二是多，即店铺多、行业全、功能多，集购物、餐饮、休闲、娱乐、文化、服务于一体；

三是经营主题明确，即按照所处地理位置、自身条件、当地零售商业发展状况确定目标市场，然后据此定位引入相应零售商配合其市场定位。

摩尔的商业物业所有者不进行零售经营，而是将场地出租给专业零售商，委托专业管理公司进行管理，实行所有者、管理者与经营者的分离。优势互补，既可保证和提高管理水平，又可使摩尔以一个统一的社会形象面对消费者，同时由于摩尔内的各零售商分别经营自己的产品，可以充分展示自己独特的品牌形象和经营风格。这种购物场所的组织和构造形式包含着一种促销思想，即要让消费者在购物场所尽可能停留较长时间。西爱民顿摩尔年接待顾客1800万人次，顾客每次的平均停留时间约为3小时，每次平均花费160美元。[2]

摩尔会出现在中国吗？已经出现了，上海浦东的正大广场摩尔，一个能提供优良购物环境、能同时满足各个层次消费者购物、休闲、娱乐、餐饮、文化、服务需求的现代购物中心。投资者以“未来上海的消费前沿”作为目标，并且深信这是商业业态社会优化组合的必然趋势。

摩尔是目前国际商业发展的最高业态，是商业史上继百货、连锁经营、仓储式货场后的第四次革命，正迅速成为现代商业的主流。从商业角度讲，这是零售企业尝试以规模领先、以效益制胜的产物。

与此同时，摩尔有别于其他商业业态，它充分体现了以人为本的理念，营造和引导新的消费方式，带给消费者新的文化理念和生活理念。发展摩尔要强调科技和文化含量，摩尔应具有自己独一无二的特色，有了特色才具有不可替代性，从而具有竞争力。针对中国零售市场发展方向，宣传上在注重摩尔的时尚、现代、前卫等理念的灌输，购物、娱乐、博览艺

术等众多功能的同时，须设立一个文化主题，围绕主题发展。

到目前为止，笼罩在中国消费群和中国零售企业上的层层迷雾已经被拨开了，我们了解到在中国消费市场上活跃着的跨国零售集团是怎样发掘和垄断着我们的分销领域，那么在此后的章节还有什么等待着我们去探寻呢？

[1]　www.sanlian.com.cn，2002/12/31《21世纪中国商业零售业发展趋势及经营策略》，作者：李飞。
[2]　《市场报》2002/2/25《“摩尔”将改变中国零售业格局》，作者：宋新民。

第二部分 “别无选择的分销模式？”——价值链下游之争：跨国零售集团和供货商

使那些跨国商业巨人不断前进的动力不只是它们所具备的顾客营销力量，也得益于它们对商业营销法则的执着精神。它们的收益率增长取决于两个方面：一是取悦客户，想方设法得到更多的消费群体，使用领先的信息技术和后勤系统不断地大幅降低其运营成本；二是它们尽可能直接找到制造商，并不断地向制造商施加压力，如对制造商的劳动力成本、生产场所、存货控制及管理工作进行质询，以便它们能够降低成本。

这些跨国零售集团为成为垄断市场的分销商，为攫取大额利润，阻挠了中国中小型制造企业打造自身品牌。如果中国的分销渠道被跨国零售集团以优势掌控，那么中国的相当一部分工业企业将沦为国外流通企业的加工车间，赚取的只是少量的加工利润。

第4章　面对跨国零售集团

已成历史的平等合理的伙伴合作关系

跨国零售集团带入的从上游供货商那里寻求利润的模式，在“通路费”方面的手法可谓“拿别人的钱开店，赚钱自己拿大头，赔钱的主要是供货商”[1]。我们相信，这些零售企业纷纷启动扩张战车也正是凭借着这一手法。

供货商“骑虎难下”：在零售企业扩张的背后

很多供货商一旦步入了跨国零售集团——在此之前的各项关系的打点暂不计入成本，就像进入了一个费用旋涡，甚至无法核算利润。事实果真如此吗？在调查中我们发现，不能否认有些零售企业确实是出于做大做强的目的而进行快速扩张，但事实上，还有相当部分的零售企业是借这个幌子拿供货商的钱在进行一场赌博。赌赢了，赚到的钱都是这些零售企业的，供货商得不到多少好处；赌输了，这些零售企业以注册资本金承担责任，而供货商们却要搭进十倍甚至百倍于此的货款。

因此，对跨国零售集团而言，最重要的往往是搞好场地，配齐人员；货架上的商品都是赊销的，还要有年节庆、店庆、促销、条码费等名目繁多的费用。商店一开张营业，收入先归自己，供货商的货款拖欠三五个月那是行业惯例。而供货商为了回收货款和占有通路，还必须源源不断地向零售商供货，这就是我们提及的“旋涡”；零售商开的店越多，供货商沉没

在其中的成本就越高，也就被绑得越紧。

情景

“我们价值50万元的商品放到成都的好又多超市，结账的时候，超市却让我们先算好通路费。结果算来算去，利润全没了，我们白忙活了，以后货也甭进这个超市了，唉！”天津猫不闻食品公司营销人员对此始终耿耿于怀却又无可奈何。与此同时，北京某名牌食品公司也正受着同一问题的困扰。看来，零售商与供应商在销售渠道的主导权上仍然存在相当大的分歧。

资料来源：《中国商贸》2002年第一期《销售渠道的主导权之争》，作者：顾国建。

扩张的战车一经启动，要想停下来就难了。即使是那些资金雄厚的跨国零售巨头，它们对于成本控制、现金流能力是极度重视的；通路费和赊账成了它们维持健康现金流的主要手段，同时它们受中国政策的影响，不能任意调动资金，只有依靠沉淀资本；对于那些资金还不够竞争力的零售企业来说，快速扩张造成这些零售企业运营资金受阻，资金链条绷紧，一旦停止扩张，同时又不能从其他渠道融资，就会造成资金断链，零售企业无以为继，最后只能是在扩张的过程中轰然倒下。

正因此，零售商们非常默契地一条道走到黑，继续扩张，不断地以开新店的办法占有供货商更多的资金，从而以拆东墙补西墙的办法来维系企业的日常运作。正因为零售商主要是从上游供货商那里寻求利润，一些零售商便想着把更多供货商绑上自己的战车，导致其越陷越深。于是，扩张

也便成了一些零售商锁定供货商，追求更多通路利润的一种手段。扩张的目的已经发生异化，由此带来的种种问题也就不可避免了。这个时候，扩张已经不是理智的选择，而是一些零售企业维系日常运作的必需。

促使零售企业纷纷扩张的还有一个外在的诱因：商业物业市场的激烈竞争。由于近年来商业物业的过度开发，给市场造成巨大的压力，并且，在不少开发商的策略中，商业物业被当成了凝聚人气，以提升其他物业价值的工具。这使得众多的商业物业租金低廉，有些开发商甚至还许诺了开始几年租金全免的优惠条件。

这样一来，对零售商形成了巨大的诱惑，仅仅从房地产投资的角度就容易产生扩张的冲动，再加上又面临着零售业开放后的巨大压力，抢点卡位的意识更加剧了零售企业圈地扩张的行动。对这些零售企业来说，即使以后被收购，手上握着这么多网点也是讲价钱的重要筹码。

大行其道的跨国零售集团模式

我们知道，随着家乐福与供货商之间的纠纷升级，零售商与供货商之间的紧张关系得以充分暴露。我们先来看一下这样一组数据：2000年，沃尔玛在中国的采购总值为100亿美元，这些商品为沃尔玛创造了270亿美元的销售收入，并且，这些商品都是沃尔玛直接向制造商采购的，没有任何中间环节，也就是说，沃尔玛从这些商品上面获取了170%的毛利润。这样的高盈利水平有一大部分来自于对供货商的盘剥。[2]

案例：为超市打工80%的供货商赚不到钱[3]

背景资料

“我们的商品现在已经退出家乐福等超市了，在家乐福我们的商品一直是赔钱卖，而且家乐福要求的分利还在不断地提高，尽管退出意味着已经支付的巨额入场券的作废，但家乐福的要价已经超出我们商品本身的利润率，这个游戏真的玩不下去了。”韦先生很无奈地说。他是某快速消费品生产企业的负责人，该企业每年有几百万箱商品进入超市和大卖场，是该行业内举足轻重的供应商。而据他和另外一些受访者分析，80%左右的供应商在超市赚不到钱。韦先生的话很具代表意义，不过，供应商的这些怨言丝毫改变不了超市和供应商的关系。据了解，2003年家乐福向供货商收取的费用又有所提高，商品销售收入的22%将进入家乐福的口袋。

1.看不透的进店费

第一道门槛就是众所周知的进店费。由于超市的货架有限，不可能所有商品都进去卖，按理说收一定的进店费也无可厚非，但各个超市的进店费是一个让人看不透的迷局。以家乐福为例，它的新供应商进店费是每家分店1万元，要想进入全国30家店就要交30万元，如果制造商愿意每个店花5万元，商品就可以进入一条绿色通道，不管好不好卖，商品进了店，收费才刚刚开始。有的超市进了店就有了保护伞，对竞争品牌会有一定的屏蔽作用；有的超市进了店就像是上了贼船，苦头还在后面，最后供货商往往可能想退都退不出来。比如北京的一家大卖场，要想让商品真正摆上其下各店的货架，每个单品400~1000元的上架费是省不了的。交了这笔钱，供货商终于可以在其计算机联网中看到自己商品的条码号，才有资格交接下来的一系列费用。但花了十个单品的钱有时在货架上却只能看到四

五个，那就不是费用而是交情问题了，交情不好，别说上架，连本钱都拿不回来。

小知识

黄金分割商品陈列线

琳琅满目的商品陈列对销售的促进作用无须质疑。有资料表明，放满陈列可平均提高24%的销售额。但具体怎么放有不少讲究。

商品放满陈列要做到以下几点：货架每一格至少陈列三个品种（畅销商品的陈列可少于三个品种），保证品种数量。就单位面积而言，平均每平方米要达到十一二个品种的陈列量。当商品暂缺货时，要采用销售频率高的商品来临时填补空缺商品位置，但应注意商品的品种和结构之间关联性的配合。放满陈列只是一个平面的设计，实际上，商品是立体排放的，更细致的研究在于，商品在整个货架上如何立体分布。系列商品应该呈纵向陈列。如果它们横向陈列，顾客在挑选某个商品时，就会感到非常不便。

因为人的视觉规律上下垂直移动方便，其视线是上下夹角25°。顾客在离货架30～50厘米距离间挑选商品，就能清楚地看到1～5层货架上陈列的商品。而人视觉横向移动时，就要比前者差得多，人的视线左右夹角是50°，当顾客距货架30～50厘米距离挑选商品时，只能看到横向1米左右距离内陈列的商品。这样就会非常不便。实践证明，两种陈列所带来的效果确是不一样的。纵向陈列能使系列商品体现出直线式的系列化，使顾客一目了然。系列商品纵向陈列会使20%～80%的商品销售量提高。

另外纵向陈列还有助于给每一个品牌的商品一个公平合理的竞争机会。但商品线很长的品牌应区分对待。如果将这一品牌的商品纵向陈列，虽然从整体上看陈列得非常整齐，但往往会使某些品牌占据卖场货架的主要段位，为了便于进行商品的实际销售能力的考核，现在有些门店会在纵向陈列与商品的类别上做一个选择，将一些商品线比较长的商品分成若干个部分，这样就会增强商品之间的竞争意识，并且便于顾客比较商品的价差，从而提高门店的日常销售。提高门店日常销售最关键的是货架上黄金段位的销售能力。根据一项调查显示，商品在陈列中的位置进行上、中、下三个位置的调换，商品的销售额会发生如下变化：从下往上挪的销售一律上涨，从上往下挪的一律下跌。这份调查不是以同一种商品来进行试验的，所以不能将该结论作为普遍真理来运用，但“上段”陈列位置的优越性已经显而易见。

实际上目前普遍使用的陈列货架一般高165~180厘米，长90~120厘米，在这种货架上最佳的陈列段位不是上段，而是处于上段和中段之间段位，这种段位称之为陈列的黄金线。以高度为165厘米的货架为例，将商品的陈列段位进行划分：黄金陈列线的高度一般在85~120厘米，它是货架的第二、三层，是眼睛最容易看到、手最容易拿到商品的陈列位置，所以是最佳陈列位置。此位置一般用来陈列高利润商品、自有品牌商品、独家代理或经销的商品。该位置最忌讳陈列无毛利或低毛利的商品，那样对零售店来讲是利润上一个巨大的损失。其他两段位的陈列中，最上层通常陈列需要推荐的商品；下层通常是销售周期进入衰退期的商品。

资料来源：《21世纪经济报道》2002/1/14《黄金分割商品陈列线》，作者：王蓁。

2.无法评估效果的促销费

大多数超市里，商品的促销是由超市出面但制造商埋单的。通常的费用包含DM（店内海报）费、TG（堆头）费，合同中一般会规定你每年要参加四五次降价促销，但降价到什么程度、促销出什么结果就和制造商与供货商无关了。供货商们只需按每个单品每次2500元的额度把它交给超市就行了，即使不想参加这种促销，这些钱也将被超市按合同从年终的货款中扣除。

即使供货商希望搞促销，但什么时候搞促销？海报和堆头的制作该花多少钱，怎么制作？都不是供货商可以说了算的。促销的效果是否与费用相匹配就更是不得而知了，因为在大多数超市中，很难知道供货商的促销商品在当月的真实销售数字。很多零售企业都规定，如果某个商品连续几个月销量排在后三名就将被清除出去，已交的费用也不会被退回。而所有排在后面的供货商明年的各种费用都会相应增加。

3.不平等的压货和退货

对服装和有时效限制的商品供货商，这些跨国零售集团维护自己利益的做法更让供货商陷入困境。逢年过节，各类零售集团号召自己的所有分店对大部分供货商的商品提出库存积压的要求，设想一家分店放A种商品5万元库存，10家分店就是50万元库存金额。

这50万元在商品没有流入最终市场的时候，供货商是必须配合“迎战”而根本得不到任何保障的；销售高潮一过，供货商面对的绝大部分难题就是等着这些零售商们像招呼小贩一样让他们把原先积压的库存进行退

货处理。所谓招呼小贩，是指完全没有平等的商务往来；退货的时候压货的运输车晚来一个小时就会受到种种责骂，而且退货时不让供货商清点，完全照单全收就对了。这种得不偿失的做法让众多供货商完全没有利润可言。每次结算的时候会发现这一进一出赔出去的都是劳力，赚回来的所剩无几。

参考资料

家乐福各项不合理的收费

法国节日店庆费：每年10万元。中国节庆费：每年30万元。新店开张费：1万~2万元。老店翻新费：1万~2万元。DM海报费：每年2340元。

全国34家门店就是7.956万元，一般每家门店每年要印10次海报，就是79万元。端头费：每家门店2000元，34家门店就是6.8万元。新品费：每家门店进一个新商品要1000元，34家门店就是3.4万元。人员管理费：每人每月2000元。堆头费：每家门店3万~10万元。出厂价让利：销售额的8%。服务费：占销售额的1.5%~2%。咨询费：约占2%。排面管理费：2.5%。送货不及时扣款：每天3‰。补损费：商品保管不善，无条件扣款。无条件退货：占销售额的3%~5%。税差：占5%~6%。补差价：在任何地方只要发现一家商店炒货价格低于家乐福，就要交付相当数额的罚款。

资料来源：《南方都市报》2003/7/17《进场费困扰民族工业家乐福盘剥本土供应商》，作者：金杜。

4.无节制的附加费

除此之外，一个商品放在超市里还有很多附加费用。家乐福每年有两次店庆，一个是国际店庆，另一个是该店的开张店庆，供应商都少不了这份贺礼。如果说店庆还算师出有名的话，店面的翻新费也要供货商凑份子就有点儿说不过去了。在上海和北京，差不多所有超市在翻新装修时都要向供货商索取费用。当然，如果哪个连锁超市有新店开张，这个份子更是不得不去凑的，因为你的商品早晚要进这家新店，那就拿1万元钱来吧。

在这些费用之外，有些超市还会想出更多的点子，真可谓新招迭出。比如突然要求进店的每一个单品出具区技术监督部门的鉴定报告。表面上是为了防止假劣货、保护消费者权益，实际上，当供货商到了这个指定的鉴定机构时，发现那两位坐在一间小屋子里负责收费、备案和盖章的大姐所做的事与以前商品进超市要做的备案工作完全相同，只是换了个地方，盖上个技术监督学会的章，就要每个单品多背上150元的鉴定费了。

5.没商量的合同条款

对于这些明文规定的费用，供应商既然是无路可去地自投罗网，也抱怨不得什么。但是不堪忍受的是和零售商之间完全不平等的对话地位。一个新供应商来到某超市的业务部门谈供货合作时，一般是要在交出营业执照、注册商标、企业代码、质检报告等必需文件之后，等超市认可了进店资格，就会拿到一份超市已经做好了的格式合同，其中的条款当然都是对超市有利。有些时候，偶尔会有供货商与采购员因合同条款争执的现象，但绝大多数时候，供货商的选择只有两个，签或者不签。

背景资料

在个别超市里，供应商甚至连拿回去研究一下再签的权利都没有，想进店的话你必须带着公章，当即签字画押。这些合同条款超市一般想得很周到，其中除了一系列的费用，还包含着超市的很多细微利益，有位供货商告诉记者，上海一家大超市为了节约库存成本，实行零库存政策，但实现零库存的手段不是高效的信息和配送系统，而是将其转嫁为供应商的运输成本。“说实话，这么大个超市，一次要求的送货量有时还不如一个小卖部多，每次只订两三箱货，你差不多要天天送货，否则货架上就看不到你的商品了。”

资料来源：《中国经营报》2003/7/29《为超市打工80%的供货商赚不到钱》，作者：韩彦。

分析　寻找真正的营销合作伙伴

当占着黄金市口的零售商漫天要价、部分供货商苦不堪言的时候，工商关系正在发生根本性的逆转。也许零售商们还没有意识到：中国商品流通体制的不断改革，多种形式和多种渠道的商业性网络形成之后，商品销售渠道和零售商的急剧增加，使得供货商已经开始有计划、有目标地选择零售商。

显而易见，对已经做出决定要通过零售企业扩大自己市场的供货商而言，用已定的投资资金选择一个令供货商感到满意的营销合作伙伴尤为关键。那么企业如何选择自己的营销合作伙伴呢？

首先，行动要谨慎。虽然通过跨国零售集团来开拓市场是一个令人振奋的机会，但同时它将给供货商的利润流带来根本性的改变。这是一个供

货商和零售商两方面持续不断的改进过程。下面的一些额外原则将帮助供货商避免与零售商结成一个脆弱联盟的灾难。

·选择一个与你的企业有相同价值观的营销合作伙伴。

·当与合作伙伴共同面对策略、运营，有时甚至是道德上的问题时，除非你与你的合作伙伴有着相同或者相近的信念和价值观，否则它们是不会坚定地站在你的一边的。这也就是说，如果那些跨国零售集团牛气十足地列出各种不平等待遇，它们不可能和中国的小型供货商在价值观上达成一致，与它们结为供货商与零售商的关系往往只会走入制造企业负利润的恶性状况。

·建立有关联盟能够减少对资本的需求，而且创建过程本身并不会花费太多。

·其实，联盟的道理很简单。如果供货商的商品在目前的状态下的确难以开拓市场，那么通过与一些“明星企业”结成联盟的方式，可以与其共享分销渠道。合作伙伴之间可以是商品本身具有互补的特性，不存在任何利益上的重叠，或许还更能符合消费者的心愿。

联盟伙伴之间还可以分享有关客户偏好的信息，这将帮助小型企业在开拓自己市场的同时逐步了解自己客户的偏好以及自己的商品是否适应市场和消费者的需求。加入该联盟使得小型企业无须花费太多投资，这对于每一家准备迎接市场竞争的供货商来说都是极具实际意义的。

背景资料

妙士乳业与酒店餐饮业联手进入市场

酒店乳品主要是指非商超零售的堂饮用奶，1996年，妙士独家引进瑞典高压均质机和美国灌装线，开发出屋顶式纸包装商品——妙士一品乳，以其浓郁的口味和新颖的包装迅速抢占高端市场。在销售环节，妙士抛弃了旧有的销售模式，另辟蹊径借鉴酒类的做法，通过餐饮企业销售，取得了意想不到的效果，一时间销量猛增，利润率极高。这不仅奠定了妙士在乳酸菌饮料项目上的龙头老大地位，而且带动了当地乳业的发展。

资料来源：智囊财经报道2003/1/8。

制造商夜以继日地在寻找自己的方式贴近市场，跨国零售集团、大型连锁超市和卖场是众多分销渠道方式的一种；对“品牌”还未进入成长期的众多制造商而言，选择恰当的零售企业成为营销合作伙伴并不能完全保证这些制造商在市场开拓进程中获得100%的成功。面对市场中供销双方关系的演变，供货商可以适时调整自己对零售商的关系和策略，以求得自身更好、更快、更理性的发展。我们在第三部分“价值链总动员”中会详细讨论各种急需改进的现况。

我们相信通过对品牌供货商在选择零售商的各种方式和手段的介绍，能帮助中国更多的小型制造商理解分销渠道中零售商的正当角色。品牌供货商对零售商的选择，已在某些方面表现出强硬的态度；一直在中国受宠的跨国零售集团很可能不再是流通中的“皇帝”，不再可以随意支使供货商，摆布供货商，可以无节制、无理由地长期占用供货商的货款而不受制裁。

[1] 《南京日报》2003/7/30《商业圈地运动面临的“崩盘”危机》，作者：宁平。

[2]　　《南京日报》2003/7/30《商业圈地运动面临的“崩盘”危机》，作者：宁平。

[3]　《中国经营报》2003/7/29《为超市打工80%的供货商赚不到钱》，作者：韩彦。

从品牌供货商看零售商

品牌供货商：我可以选择零售商

1.制定规模订货批量

例如，可口可乐和百事可乐公司对欲享受商品优惠价格的零售商均制定了规模订货批量，达不到批量，享受不到优惠价格。这种硬性规定往往在商品的销售淡季推出，以优惠价格吸引零售商对其大量订货，以保证它们的生产流水线在淡季仍能正常生产。

制定规模销售批量

以年为计算时段，对达到品牌供货商制定的销售批量的零售商以全力促销支持，并附加更多一点儿的商品结算扣率，使它们的商品成为零售商之间竞争的热点和重点。

2.对不符合标准的零售商实行制裁

对销量低、资信度差、商品结算期长、回笼慢的零售商采取有节制的制裁，如只向其供应已不十分畅销的商品，使这些零售商成为进入衰退期或非销售季节商品的“特定零售商”。对迟迟拖欠货款的零售商则采取制裁措施如先停止供货，后催讨欠款，再将零售商货架上的商品一起撤走。这种制裁措施曾造成某些超市的倒闭和关门停业。

更值得注意的是，一些著名品牌供货商开始以不断推出新品种、不断

创造品牌商品和新市场热点的手法，使零售商要能跟上它的市场开发节奏。跟不上的零售商要么被淘汰，要么为老商品套牢，无法再销售新品种，或承受老品种积压造成的亏损。这种推陈出新的手法是品牌供货商对零售商最大也是最厉害的技术选择。

3.品牌供货商选择零售商的趋势

由于商业不甚发达，流通渠道有限，商品网点不足，制造商之间的市场竞争较集中地反映为对流通渠道特别是最终流通环节的竞争。商业凭借自己把握的相对有限的流通资源，从供货商身上得到了许多利益，如制造商和批发商的资金支持（商品变现资金的占用）。

供货商在越来越多的无利润空间的摧残下已被迫要求改变对零售商的策略，从被动局面改为主动积极地选择零售商。其策略的基点是，排斥和制约无风险经营的零售商，并要求供销双方风险共担，利益共享。

案例：宝洁的营销渠道成本[1]

为了提高渠道效率，降低渠道供货成本，很多企业纷纷开始与分销商建立紧密的、长期的合作伙伴关系，以增强渠道系统的弹性和对市场信息及时的反应能力，如宝洁公司等。

背景资料

宝洁公司于1988年正式进入中国大陆市场。经历投资初期几年的高投入、大亏损后，宝洁在1994财政年度扭亏为盈，销售额以每年50%的速度

递增。在香皂、美容护肤品、洗发护发品等众多市场上，宝洁商品的市场占有率均名列前茅。宝洁成功的营销策略使其在中国市场取得如此骄人的成绩，其中，宝洁公司在渠道管理上更是注重与分销商之间伙伴关系的建立，主要从合理分工、一体化营销改造、对零售商进行教育以及信息共享四个方面展开。

合理分工——宝洁和其他渠道成员之间

分销商是指宝洁在各地精心挑选的实力雄厚的批发商。它们必须符合一定规模、财务能力、商誉、销售额、仓储能力、运输能力和客户结构等指标。其中所谓客户结构是指，候选分销商必须具备一个较为完善的、有一定广度和深度的客户网络，网络中应包括一定数量和一定层次的二级批发商和零售商，并且能较为完善地覆盖一个区域市场。这一选择标准表明宝洁更重视渠道资源本身。可以看出，合理分工可以避免因职能上的重复而造成的资源浪费，降低渠道成本。渠道成员之间，以各自核心能力的差异性或者说互补性为基础，打造一种协作关系，使得各方合作更具有价值。

一体化营销——降低渠道成员冲突

为了减少渠道冲突，增加渠道的可控度，宝洁意识到与渠道成员建立长期合作伙伴关系的重要性，一体化营销改造计划就是为适应宝洁的要求而设计的合作方式。一体化营销改造计划是指宝洁帮助分销商进行宝洁式的改造。其改造步骤是：宝洁内部组成一个跨部门的工作小组，小组成员来自营销、销售、财务、技术等各部门。工作小组对分销商进行诊断，找出其管理上的问题和不足，并同分销商一起制订符合宝洁标准的改造计

划。分销商自行按照计划进行改造，工作小组提供各种支持，特别是为分销商提供导向性的咨询服务。

分销商改造后，与营销有关的职能部门拥有与宝洁相似的组织机构和运作方式。这样宝洁与分销商很容易对面临的问题达成共识，即便发生冲突，双方的管理人员也容易沟通、解决。这样，通过渠道成员之间部分职能跨组织的合作，经过互动式的调整，大大降低了渠道成员之间的冲突，减少了许多渠道成员之间无谓的内耗，不但节约了各渠道成员的单个成本，而且降低了渠道系统的总成本，提高了渠道系统的效率。

1.零售商教育政策

宝洁对于数目众多的零售商实行的则是教育政策。在零售商教育中，宝洁在各个销售区域雇用当地人作为促销员，负责定期拜访零售商（通常每月一次），既利用宝洁的促销品向零售商宣传宝洁商品特点、传授销售技巧和POP陈列技巧，同时也向零售商搜集宝洁商品的消费信息，并将这些信息反馈给宝洁的营销部门。这些促销员不属于宝洁的正式员工，因此他们的收入也比正式员工稍低，从而也为渠道系统节约了大量的人力资源成本，同时收集了大量的来自一线的消费者信息。这些信息增强了渠道系统对市场的判断和反应能力，从而降低渠道系统的储存成本，以及市场需求变化带来的风险。

2.共享信息

宝洁营销渠道的合作方式，倾向于渠道成员之间的信息共享。宝洁投入大量的人力、物力对其零售商实施教育策略，一方面缘于零售商身处市

场终端，近水楼台先得月，更容易获取消费者的第一手资料；另一方面在于，通过培训教育零售商，与零售商保持密切的联系，从而共同分享信息。

参考资料

为加强与沃玛特的信息沟通，宝洁通过一个复杂的电子数据交换系统与沃玛特连接，这一联网使宝洁能监控沃玛特商场的存货管理，通过数据传送，宝洁将连续收到来自众多独立的沃玛特商场中各种不同规格商品的即时销量、需求数量，并自动传送订单、整个交易循环使用的发票和电子货币。由于订单处理周期缩短，沃玛特在商品卖给最终消费者之后的结算非常迅速。这种信息联动策略，使得宝洁公司能及时、快速了解市场信息，对市场需求变化反应和调整及时准确，大大降低了宝洁和分销商的储存成本，并能根据市场信息及时进行订货决策。

分析　“强者恒强”和弱势品牌的生存空间

我们知道，“强者恒强”也许是供应商心中亘古不变的商业法则，拥有强大品牌实力的制造商，往往倾向于对渠道成员进行后向整合；然而很多品牌较大的制造商还是会片面强化渠道传出商品功能，从而忽视了其信息输入功能，这样看似风平浪静的通道实则隐藏着巨大的决策危机，轻则是新品夭折，重则由于渠道利润分配不均而出现终端拒售，甚至串货使整个渠道网络陷于瘫痪。

宝洁全力建立渠道成员之间的协作关系，取代传统的“以邻为壑”的竞争，有效解决渠道成员之间的冲突，降低渠道系统内耗成本，同时这种方

式又增强渠道系统的整体竞争力，提高渠道系统的弹性，从而提高渠道系统的整体效率，谋求与分销商唇齿相依的合作之路。

从市场营销的角度分析，在与零售终端的较量中，宝洁早就形成了自己的一套行之有效的方法。宝洁通过传递品牌意识的广告吸引消费者产生购买需求，而商家为迎合消费者的购买需求而采购某种商品，这种办法是效益最高也是抑制商场还价能力的有效手段，对意欲占领市场的制造商来说，这种方法显得尤其重要。

强大的品牌光芒确实可以在市场上开辟一条光明大道，那么这于中小供货商是否便无生存之地了呢？在中国市场上任何一个大供货商都无法将商品覆盖整个市场，中小供货商仍有广阔的发展空间，但要获得持久的生存权，中小供货商就应该打造自己的核心竞争力。

我们不妨反过来看那些“品牌”仍处于弱势的制造商/供货商，强势的零售商之所以敢对一些中小供货商开刀，是它们没有自己的经营特色，在市场中扮演着可有可无的角色。中小供货商在市场中的地位是它们自己决定的，它们的崛起要有一个自强不息的磨砺过程。

另一方面的重要原因是，供货商对零售商深深的依赖关系导致了零售商在这场博弈中占据了更加主动的地位。改变自己对零售商这种严重的依赖关系，或许是解决问题的唯一途径。

进入了这些跨国零售集团后，一些供货商也就有机会凭此进入其全球采购链，从而迈入国际市场，这对中国的制造业来说，也有着巨大的诱惑力，因为这不仅为它们的商品开辟了更大的销售市场，而且一些客户也会

因为它们成为商业巨头的供货商，从而对会它们的商品表现出更大的兴趣。

背景资料

1995年成立的民营企业宁波温泉制刷有限公司在成为GE的供应商之后，每年只能接到GE不超过万元（美元）的订单，而每接一次订单，都有一套出口手续要办理，几十或几百美元的一票货，有时连报关的手续费和运费都不够。尽管跟GE打交道并没有让自己挣到钱，但当提到自己是GE的供应商时，一些客户就会对他们另眼相待。

不仅是家乐福，包括7-11等在内的许多跨国零售商都在采取这种方式，据说后者更有过之而无不及。在供货商和零售商的这场“博弈”中，其实早已经不存在是不是合理的问题，而是如何讨价还价，或者说谁更主动、谁比较被动的问题了。

资料来源：《互联网周刊》2003/7/4《（零售）击破家乐福体系》，作者：刘源。

从这个角度来看，我们就不难明白，为什么零售商向供应商收取进场费会被那些跨国零售集团认为是一种很成熟的商业模式，供应商为什么又会“委曲求全”了。

在供货商和制造商眼里，进入跨国零售集团的商品本身已经代表一定的市场竞争能力，他们更看中的是进入全球采购角色的跨国零售集团能给他们带来的巨大的潜在出口订单。

[1] www.zrddn.com，2003/6/23《从宝洁的营销渠道看渠道成本》。

全球采购在中国迅速发展

在收取供货商通路费的时候，这些跨国零售集团似乎表现得极为强硬，每一天，在各大超市、卖场进行的“将低价进行到底”的谈判战争如火如荼。沃尔玛在全世界有4000多家供应商，并向全球2000多家商场供货，每个商场的品种平均在两万种以上。如果与每个供货商面谈10分钟，则要139天不分昼夜地洽谈。

沃尔玛在中国采购：看中的仍是中国商品

沃尔玛从1996年起开始从深圳进入中国市场，与其缓慢的扩张形成鲜明对照的是，不断地加大采购中国商品，并输出到其全球连锁店中。从这方面分析，我们甚至可以说，沃尔玛不仅看中了中国巨大的潜在消费市场，而且看中了中国商品，就过去几年而言，后者甚至被摆在了一个更重要的位置。

参考资料

国外商场里卖的一种可发声地球仪品牌商品，零售价是88美元，美国销售商通过中国香港和广东的外贸公司，以每件15美元委托内地的企业加工，生产成本只有12美元，内地加工企业每件只赚3美元，其余70多美元的利润都被各级分销商拿走了。

资料来源：新华社信息广州2003/8/15《洋超市过热对中国经济安全产生影响》，作者：石庆伟，梁纲华。

1.采购量每年以20%的速度递增[1]

沃尔玛在深圳开店，其最初目的也许并不在盈利，而是将其作为挺进中国的一个哨所。在这期间，凡是广东省的一些商贸交易会、展会，都经常能看到沃尔玛采购部门人员忙碌的身影。深圳的高交会、广州的广交会和食博会、顺德的国际家用电器博览会，都是沃尔玛采购人员的出没地。在这些会上，采购人员每次都能签下大量的订单。据了解，沃尔玛仅在广东一年的采购额就达80亿美元，占其在中国采购商品总额的80%，并且这个采购量仍将以每年20%的速度递增。

沃尔玛的采购目标并不仅仅局限在广东。它在云南也发现了自己青睐的商品，于是积极寻找和开发云南当地的名、特、优商品，力求与供货商建立良好的合作伙伴关系，帮助供应商了解市场需求，改进和优化生产，提高商品质量和包装，降低成本。沃尔玛在昆明连开两家店也就顺理成章。目前，沃尔玛从云南省直接采购的商品达百余种，云南的野山菌等商品，通过沃尔玛的采购渠道和销售网络，每月都有集装箱发往世界各地。

从沃尔玛在中国的发展轨迹来看，沃尔玛仅2000年就从中国采购了100亿美元的商品，而其五年时间却只在中国开了八家店铺，这种明显对比的含义不言而喻：采购中国商品能够保证沃尔玛获得巨额利润。一般零售商业企业的纯利润大约在8%，以此计算，沃尔玛通过采购商品一年就从中国赚走近70亿元。

参考资料

与大规模采购相比，沃尔玛的市场开拓力度显得非常小，其五年时间

仅在中国开了八家店铺。这与沃尔玛对中国零售业市场的竞争判断有关。与沃尔玛具有相同外资背景的家乐福和麦德龙纷纷杀入中国市场。虽然不可否认的是家乐福和麦德龙都有很强的国际市场开拓能力，但毕竟中国正由计划经济向市场经济过渡，这个市场对它们来说同样陌生。况且中国国内的零售业在开放的春风吹拂下，在国家政策的阶段性保护下，占领市场的热情近乎疯狂。华联、超市发、天客隆、京客隆、万方超市、万佳超市等中国零售企业的竞争异常激烈。

在这种情况下，我们只能相信的是：沃尔玛不愿冒开拓陌生市场的风险，它在耐心等待中国政策的松动，政策一旦放开，沃尔玛将凭借其多年开拓全球市场的秘诀，立即开始攻城略地。而在此之前，先采购中国的商品不失为上策。

资料来源：《金周刊》2001/11/1《沃尔玛全球采购总部年内搬到深圳》，作者：史邦臣。

2.采购总部搬到深圳

2001年，沃尔玛又决定把其全球采购总部搬到深圳。从进入中国一直到现在，沃尔玛中国市场运营部门和采购部门都是截然分开的，在深圳的沃尔玛采购办事处独立运营。这个名称并不引人瞩目的采购办事处，每年都从中国采购价值上百亿元的商品，可以预见在变成全球采购总部后，沃尔玛的胃口将有多大，这将为沃尔玛带来多么巨大的收益。

全球化带来的影响

1.全球范围内市场配置效率的提高

自由贸易论者认为，全球化在原有生产可能性的条件下更大程度地满足了人们的消费需求。从这一角度讲，全球化提高了市场效率，使得资源有效配置从一国范围扩大到全球领域。

对一国政府而言，保护生产者利益和保护消费者利益的天平总是倾向于前者，较少地注意消费者的利益。因此，各国贸易上的关税和非关税壁垒高筑，贸易战不间断，更不用谈“零”关税。

可是，突然一夜之间，全球化开始风靡于世，贸易的大门似乎向全世界敞开了，舆论的风头确实转向了。表面上的贸易全球化不能只用消费主义的观点来看，而更要从生产者的观点看待全球化。因为全球化从市场分销零售渗透并深入生产领域，并改变一国生产格局和产业结构的状况。我们相信全球化的主要推动力并不是来自于市场上消费者呐喊的声音，而是来自于生产制造企业市场局限的压力。

跨国零售集团在全球范围内组织原材料、订货及资源再配置。它们长驱进入中国市场的很重要的特征便是中国越来越成为其不可或缺的生产基地和原材料采购市场；从而为全世界提供廉价商品。其次，因为各国消费者的偏好、生活水平、收入水平不同，对商品的选择性也不同，可以对资源进行全球范围内的重新配置。这对于经济强国和经济弱国多少会产生不同的影响。

2.跨国零售集团背后的全球销售网络

跨国连锁巨头的背后覆盖全球的庞大销售网络，它的到来也就间接为中国商品打开了进入全球市场的快速通道。截至2002年1月31日的年度财政报告显示：沃尔玛的年总销售额达到2177.99亿美元，相当于上海市社会消费品零售总额的10倍！巨额的销售订单，牢牢吸引着全球供应商的目光，也引发了国内制造企业的强烈兴趣。[2]

参考资料

据统计，2002年跨国零售集团采购中国商品的金额为300亿美元左右，占当年中国出口总额的12%。与此形成对比的是，这一年进入世界500强的跨国零售集团的全球销售额超过了1.5万亿美元，而中国商品所占比重还不到2%。

中国商品在跨国采购中的增长潜力仍然很大。沃尔玛在中国直接采购和通过供货商间接采购的商品总量，已经超过100亿美元，远远超过了我国任何一家外贸出口企业的业绩。与此同时，锦江麦德龙的全球采购网络每年从中国采购的出口商品也已达10亿德国马克。家乐福则表示，除上海外，还将在中国内地建立五个全球采购中心，使家乐福在中国的采购能力由去年的10亿美元上涨到15亿美元，并在2003年达到30亿美元。

资料来源：《厦门日报》2002/9/11《国际采购盯上“中国造”》，作者：庄芳。

这些大型跨国公司在此时紧扣中国门户，要将它们的全球采购中心放在中国。与此同时，全国多个城市现在正纷纷建立大型物流中心，为跨国采购提供更多的便利：北京将投资110亿元建最大物流港；上海力争成为

跨国公司在华采购中心；天津将建立永久性的全球采购平台，“创新外贸方式，扩大商品出口”。

中国制造商能受益吗[3]

目前由于国内需求不足，商品迫切需要进入国际市场，如果不进入国际市场，在国内也会陷入价格战的恶性竞争中。于是，我们分析了这些跨国零售集团在带来种种市场劣势的同时所带来的全球采购的可能；一方面跨国零售集团与中国制造商的关系从某种角度讲仍然是相互促进、相互利用的，另一方面就目前的中国分销市场而言，大多数中国制造商/供货商仍然处于弱势。我们能否以中国的消费市场换取更多的出口渠道呢？

不利因素非常多：沃尔玛目前在中国的采购策略是推广贴牌商品。由于中国暂时缺少拥有国际知名度的品牌，由当地制造商生产，贴沃尔玛品牌，中国制造商只能借助沃尔玛的销售渠道赚取微薄的利润。

另外，中国的绝大部分供货商还没有建立互联网和EDI，跨国公司对中国企业还相当陌生，中国供货商对跨国采购的标准、程序缺乏了解。

背景资料

跨国公司要求什么

据了解，中国企业目前最大的困难在于对跨国企业的商品标准及采购程序不清楚，采购会上提供的材料和样品货不一致，造成成交率低下。在已举办的几次采购会上，跨国公司的采购方式、标准，让中国企业大开眼界。

宁波天邦饲料有限公司宠物事业部总经理陈兴能对这些买手很是佩服："他们问得很细，比如，我们的猫粮到底给几岁的猫吃的？进入国内的超市，我们从来不需要回答这样的问题。而且，样品也要提供好几次，他们称为初次样品、修正样品、确认样品。跟他们打交道挺开眼界。"

跨国零售买手的逻辑是："质量要好你行不行？价格要低你干不干？"即便两者都合心意，距离签单还差得很远。跨国零售集团的采购程序非常复杂，不仅要经过几轮的讨价还价。在达成采购意向后，生产企业还要面对非常严格的验厂程序——企业给不给职工买养老保险？消防设施是否齐全？工人有没有饮水处？食堂环境如何？厕所是否干净？这些因素都可能成为跨国公司拒绝采购的理由。他们认为，这些外在因素都会影响商品的品质，甚至本身就是商品品质的一部分。尤其是厕所，他们认为厕所不好，是管理有问题。

盛宴背后谁是赢家

通过跨国零售商的渠道，使自己的商品摆上国际市场的柜台，这对国内成千上万的中小企业而言无疑充满巨大的吸引力。因此，跨国采购一边倒的买方市场格局在上海、天津、重庆、深圳等地召开的跨国采购洽谈会上都表现得一览无余。在这种格局之下，很难想象买卖双方能进行平等的对话，更难想象中方企业与跨国公司同坐一张谈判桌时能争取到有利的地位。

背景资料

中国正在成为制造业大国，每次前来参与跨国采购的采购商家数和规

格，以及采购的金额都呈大幅上升态势。上海2003跨国采购洽谈会在上海世贸商城火热召开，虽然与会者被要求交纳每人次300元的入场费，但来自全国各地的4000多家单位的数万名业务代表还是蜂拥而至，将8200平方米的展馆挤得水泄不通。

来自沃尔玛、家乐福、麦德龙等跨国采购巨头的买家们成为这里最吃香的人物，同时也成为这场跨国采购盛宴最大的赢家，因为正是跨国采购商赚取到了高于国内供应商数倍的利润。

采购商：看中的是价格

据了解，2003年参展的采购商达到88家之多，世界五百强企业占到参展采购商总数的40%以上，许多企业为本次洽谈会准备了丰富的采购清单。与庞大的参展采购商队伍相比，令国内供应商更兴奋的是他们带来的订单越来越大。据了解，截至展会召开前一天，跨国采购商在网上公布的采购清单中的采购商品已达4012种。家乐福全球采购中国总部公关事务助理张弛表示，中国目前已经成为家乐福全球采购的重要基地，2002年，家乐福在中国的综合采购总额大幅提升，占到家乐福全球采购总量的66%，所采购商品百分之百外销。首家将采购与零售合二为一的跨国采购公司——翠丰亚洲有限公司上海代表处首席代表卫哲对于利润空间的回答显得非常透明。卫哲说：“我们在中国采购的商品有90%供出口。翠丰在中国采购的商品金额占到总体的7%，但是数量能占到15%，同样的商品，同样的质量，加上运费和保险费用，在中国采购的价格与在东欧、南欧等欠发达国家采购的价格相比，仍有高达25%的利润空间。”

供货商：追求的是“量”

风尘仆仆来参会的供货商对于参与国际贸易有着自己的追求。来自广东顺德市的李先生所在的企业是一家生产文具手袋的工厂，他说：“要说为什么那么想跟跨国采购商合作，就一个字——‘量’。同跨国公司合作最大的好处是，它们的订单一般采购的量都非常大，而且能保持长期稳定的需求，这样企业起码能活下来，而且通常都能把规模做大。”他表示，企业规模的壮大并不意味着利润的提升，作为传统制造业，接跨国公司的订单其毛利率通常还会比普通订单低10个百分点。

目前，国内供应商与跨国采购商合作只存在两种方式，即贴牌生产和以自有品牌供货。前者我们已经提到过，可能得到长期的大额订单，但赚的仅仅是制造行业的辛苦钱，从价值链的角度来讲，高额利润肯定是被品牌拥有者赚取；后者由于与跨国企业相比实力悬殊，在市场信息、销售渠道上都对跨国公司有很强的依赖性，如果想单独寻找海外销售渠道，特别是在欧美等成熟市场，其自有品牌被认可的可能性几乎为零。因此，在跨国采购中，跨国公司仍然掌控了绝对的主动权。

我们注意到跨国零售集团通过其庞大的销售渠道来转移制造业中的部分利润，以所谓“天天低价”等形式来打压价格，以通路费用带来的利润来实现在中国的扩张，以全球采购为方式不断地将中国作为生产制造加工中心，最终满足它们对利润的贪婪；我们不禁要问，作为分销渠道的一员，在商品流通的过程中，到底是什么令它们给商品本身带来价值？

在下一节里，我们会一起去寻找没有定式的答案，这些赚走绝大部分利益的跨国零售集团在价值链上究竟起着什么作用？

无休止的商业竞赛中，不仅要比谁跑得快，更要看谁更持久。我们在

对目前的这些零售业巨头做分析和研究的同时，也惊叹于它们通过精致的经营运作和质量控制，给它们所处价值链的上下游带来价值或提供增值。

我们用来衡量企业成功的标准不再仅仅是在多大程度上打破了各部门之间的界限，而是在多大程度上将内部系统与诸如供应商、合作伙伴、竞争对手、政策制定者、业务客户和消费者一类的外部系统迅速有效地连接在一起，从而形成一条延伸的价值链。

[1] 《中国经营报》2002/2/26《零售之王沃尔玛》，作者：卢泰宏、邱斌。
[2] 《南风窗》2001年第1期《全球化意味着什么》，作者：桁林。
[3] 《上海证券报资料周刊》2003/8《跨国采购背后谁赚了大钱》，作者：童颖。

第5章　寻找商品差价以外的利润空间

跨国零售集团将它们自己定义成为专业地整合资金、制造商、消费者资源，整合各种营销和管理资源，让我们看到商品差价以外的滚滚利润源，这些就是现代零售商赖以生存发展的利润区。

整合资金资源

跨国零售集团通过对应付货款的灵活控制和现金收款，可以节约流动资产占用。尽管这种占用不是出于故意，而是结算和信息系统的问题，但确实是零售业占用供应商的资金。有人甚至认为未来零售不是通过商品进销差价来赚钱，而是通过资金运用赚钱。这种想法虽然偏激，但对行业经营者的启发是巨大的。在后面的其他整合中我们还能看到类似的靠差价之外赚钱的“秘诀”。

对商品组织的各种方式中，最极端的是招租式零售商，它们通过入驻商家自备货和收取入驻商家押金等方式，节约大量流动资金。在国外发展的早期阶段和我国目前，许多零售商在扩张过程中采用这种方式。

情景

“零售业的真正利润来源并非只靠销售商品，而是靠赚负利率。”业内专家在接受记者采访时解释了零售业赚钱的个中奥妙：“现在的一些大卖场普遍以90天为结款期限，如果三个月的销售款不用还，一天销售额为10万元的话，90天就有900万元，大卖场手中就一直有大额的现金在流动，而且销售额越大资金额就越大。这部分钱存在银行，贷款利息一分钱都不用付，反而有源源不断的存款利息。”

资料来源：《金周刊》2002/3/21《供货商逼宫福建零售巨头“移形换位”》，作者：曾平冰。

零售业对物业的依赖是显而易见的，这是由零售对位置和店内布局决

定的。需要大量人流的零售商铺往往希望在闹市区或专业区“扎堆”，而这些地方的物业稀缺而昂贵，自建或购买一般不是首选，而长期租赁或融资租赁则大大减少固定资产投资规模。

在不太需要人流的大型“一站式”卖场，往往选择在城郊接合部的公路边自行建设。房地产商拥有零售业重要的物业资源，且零售业对其房地产升值的直接拉动作用，使得其以物业参与到零售经营中顺理成章。因地价低廉和非商场式的简易装修而大大降低成本。

定向募集，尤其向制造商或房地产商的募集更易得到资金。在大陆乃至全球，零售业的地位在整个价值链中的地位日益上升，控制终端的愿望对每家制造商都是颇具诱惑力的，对相关领域的投资甚至控股就是选择之一。中国台湾地区电子首富郭台铭控股赛博，主要就是出于这种考虑。

案例：富士康控股赛博国内最大IT连锁超市入深圳[1]

国内规模最大的IT连锁超市赛博数码广场于2003年6月7日正式进驻深圳，这个以手机、电脑和数码商品为经营主体渠道的超级航母让早已进入白热化竞争状态的华强北商业圈再次面临洗牌危机。之前，赛博便把总部从上海迁到了深圳，因为深圳企业富士康已对赛博投入巨资，成为它的最大股东。

背景资料

总部由沪迁深

对于赛博在全国的大举圈地，业界流传着“赛博只会烧钱”的说法，赛

博数码广场的企划部主管翟伟向记者透露：“赛博不可能玩虚招，我们之所以‘烧钱’，完全是出于品牌经营的需要，更在于我们有富士康在支撑。”作为深圳市的利税大户，“富士康”这个名字让人再熟悉不过。

据记者了解，由于看好赛博的发展，富士康已向其注入巨资，目前已是赛博的最大股东，为了贴身管理，赛博总部也从上海迁到了深圳。本来按照赛博原有的扩张计划，在2005年年底前全国所办分店的数量是50个，但富士康巨资注入时，富士康董事长郭台铭在赛博扩张计划书上的“50”后面提笔加上了一个“0”，其扩张目标一下变成了500家。据有关人士透露，在赛博的扩张过程中，富士康的高层目前已在积极酝酿把赛博推向证券市场。

分析　控制终端和建设终端

这个案例的做法，对赛博来讲，是从制造商定向募集资金以加快自身的扩张速度；反过来对富士康来说，就是想掌握对销售终端的控制权；双方的利益都非常清晰。这个做法对富士康来说究竟是否会得益，要取决于富士康此举的最终目的，只要富士康的经营是以服务和与商家赛博共同建立终端，我们相信成效会非常显著。

电子/家电行业的分销渠道管理与快速消费品不同的地方在于对终端的控制管理：前者需要制造商和分销零售商合理分工，各行其道，与其说是精心控制终端不如以实际的方式让制造商和分销零售商一起建立终端；对快速消费品行业来说，控制终端是制造商树立品牌的唯一途径，从某种意义上说，得终端者得天下。

参考资料

富士康企业集团的全称是鸿富锦精密工业（深圳）有限公司，投资方是鸿海集团。主要生产电脑、网络通信、消费电子等“3C”高科技关键零组件与系统商品，是中国大陆最大的台资企业集团，2000年出口额为8亿美元，2001年增加到23.2亿美元，2002年又大幅增加到49亿美元，该集团年出口值占深圳出口额的10%以上。2003年1～4月，该集团出口额达15.7亿美元，与上年同期相比增长67%。

[1] 《南方都市报》2003/6/5《富士康控股赛搏国内最大IT连锁超市入深圳》。

整合制造商资源

商品管理与战略管理、商场管理、运营管理构成零售业的四大核心工作，商品采购更是重中之重。因为跨国零售集团的销售单品量大，采购必须更加专业，所以与制造商的关系更加微妙。

整合制造商资源，一方面表现在快速响应系统（QRS），早些的条形码、POS机，到后来的电子数据交换（EDI），使得零售商高效率地整合制造商生产资源成为可能。举例说，一个消费者从货架上取走一件商品，交款时POS机读取了有关信息，购买确认后，信息传到分销中心，判断低于安全陈列，分销物流系统启动；同时进入安全库存判断甚至直接进入订货程序，信息很快传入制造商；同样的信息在制造商和原材料供应商间传递，使得备料、生产、分销、陈列在最大限度节约总成本。

案例：沃尔玛和宝洁[1]

沃尔玛始终把建立同供货商利益共享、共生共荣的关系放在重要位置。沃尔玛的企业文化中重要的一条就是同供货商保持良好的合作伙伴关系。通常，在零售商拼命压低商品价格的同时，制造商却在追逐更高的价码。

正是由于买卖之间的拉锯战，造成了产销双方关系不畅。沃尔玛在改变这种长期固守的买卖关系中独树一帜。沃尔玛与宝洁的合作堪称零售商与供货商合作的典范。

参考资料

1987年，沃尔玛名列经营世界最大的包装货品制造商之一宝洁商品的主要零售商。此前，宝洁对生产成本高度保密，沃尔玛无法预测最低成本价；沃尔玛对商品销售的信息也采取保密的态度，宝洁也无法制订有关沃尔玛未来需求的计划。沃尔玛主动会晤了宝洁的高层管理者，提出两家公司主要目标和关注的焦点始终应当是：不断改进工作，提供良好服务和丰富优质的商品，保证顾客满意。于是双方开始分享一切。

资料来源：www.21eok.com世纪易网，2002/6/3《对美国沃尔玛公司的考察报告》。

双方一同制定长期合约，宝洁向沃尔玛透露了各类商品的成本，保证沃尔玛有稳定的货源，并享受尽可能低的价格，沃尔玛也把连锁店的销售和存货情况向宝洁传达，双方还共同讨论了运用计算机科技交换每日信息的方法。沃尔玛率先建立了与供货商的合作关系，而且从一开始就产生了很好的效果。

这种合作关系可以让宝洁更加高效地管理存货，简化生产程序，因而可以降低产品成本。另外，这种关系还可使沃尔玛自行调整各店的商品构成，做到价格低廉、种类丰富，从而让顾客受益。不论供货商的经营规模是大是小，这种“双赢”的合作关系已经成为沃尔玛与他们交往的基础。

对于品牌供货商/制造商，跨国零售集团表现出色，帮助供货商了解市场，了解消费者需求，提出适销对路商品和价格的建议；供货商根据市场需求调整自己的生产，降低生产成本，保证质量，使商品适销对路，生

产不断发展。这种新型合作伙伴关系的形成和发展，可以给双方都带来巨大的利益。我们相信，随着越来越多的中国中小型制造商的不断发展，零售商与供货商之间的关系必将从互相制约、互有所图的关系向新型的互相合作、共生共荣的工商双赢的伙伴关系发展。

另一方面，对电子/家电类商品而言，买断是零售商与制造商整合的一种常见做法。这样生产商可以顺利获得流动资金，组织适销对路商品的大批量生产，无销售之忧。2003年3月，国美电器和海信电脑签订协议，承诺国美将在2003年度包销价值3亿元的海信家用电脑——相当于海信家用电脑2002年全年出货量的80%[2]。当然，更常见的做法是获得制造商的账期，或者一定时间的承兑，或者按月（周）实销实结。

[1] 《中国经济快讯周刊》2002第十四期《世界最大零售企业沃尔玛的成功方略》，作者：袁俊。

[2] http://it.sohu.com，《3亿元大单铺平销售渠道海信电脑“重入”国美》。

整合营销资源

无论是在中国还是美国，或是世界上其他国家的任何地方，沃尔玛等跨国零售集团的广告都做得很少。常用的广告仅仅是黑白或红蓝两色的纸，而且发放的频率和制作的精美程度都不高。在他们的促销部经常会有组织艺术字体的技术培训，所有这些是为了让员工们能发挥各自的水平，并让宣传活动能在内部得到解决。

这些大型的跨国零售集团每天进行着非常频繁的市场资源整合工作，首先它们拥有自己的建筑——通常是一个大大的黑盒子加上周边停车场。这就决定着它们非常优越的广告位，例如外立面广告和室内天空、地面广告位、电梯广告位的价值显而易见。每个供货商想在这些地方立位做广告都要支付不低的费用，这些地方也就成了零售商的资源。当然，大型零售商的确具备专业的营销手段和方式。

为了让空气里都渗透着人们对购物的热情，它们开展各种方式的促销活动，利用它们有限的空间设立活动区。有些促销商品通过现场堆头陈列和预先发放的POP令其销售的总量急速扩大；这些跨国零售商在活动、现场推广等方面更在行。通过广播、竞赛、抽奖、赠券、赠礼等营业推广活动吸引顾客，这些都是众多小分销商无力独自策划执行的。当人们经历在食品卖场内受现烤面包香味吸引而购买，或听了音箱的动听音乐而购买后，就不会怀疑这种做法的效果了。

还有另外一种得天独厚的做法，这些跨国零售集团在贯彻低价原则的同时一直都在注重自己的“广告”商品。它们所指的“广告”商品也就是每个

商店的主打商品，也叫作形象商品。在各自不同的经营风格的商店里，会挑选出不同、有代表性的主导商品。选择“广告”商品不是无目的的，所选的商品必须有它自身的特点，并且有充分的理由让它作为“广告”商品。例如说，这个商品的本身价值不能太高，按照一定比例压低价格，而实际不会有很大的差异，这样它们在减价时也不会有多大的损失。

由于这些商品的质量、性质都大同小异，顾客在选购商品时不会过于注重品牌，而是关注价格。同时这些商品都不具备明显的垄断优势，而且都是一些日常用品，每个商品都可以以最低价出售，人们对它们也是长期需要的，用量比较大，这就给了薄利多销许多可乘之机。

这些商品的价格压到低于成本价来销售，以此来吸引顾客，就本身而言这些零售集团是没有什么利润可言了，事实上，它们没有准备在这上面赚取利润，而是想通过这些商品的低价起到广告的作用，以此吸引大量顾客，这些顾客的到来不只是购买广告商品，其他商品也是他们选择的目标。这样其他商品的销售量也会跟着上升。这就是商店里形象商品的作用。

参考资料

沃尔玛副总裁保罗·海曼曾说：沃尔玛在广告上的经费投入的确有限，但是沃尔玛的目标就是尽可能地压低广告费用，广告费用越低，就越能用低价商品回报顾客，这能让他们一次次地光顾沃尔玛购买商品。保罗·海曼也承认：广告是主要策略，是与未来和潜在的消费者的沟通方式之一，因此不可能是全不采用，只是在规模、程度上不同罢了。

资料来源：中国营销传播网，2002/8/2《沃尔玛的广告思路》，作者：鹏程。

有低价销售的吸引，跨国零售集团就不需要花太多的时间研究各种各样的销售计划，也不需要去做大量的广告来宣传自己，而它们的销售额和利润却是最大的。其实，这一切都与这些跨国零售集团自身的管理和服务紧密相连，当然，它的最低价格也是最吸引人的一个动力，同时也是一种无形的广告。可以说它们最好的广告就是顾客自己的嘴巴和耳朵。顾客传递了他们的信息，也因此达到了做广告的效果。

整合管理资源

尽管企业管理并不是跨国零售集团取得成功的充分条件，但它是令这些零售商取得成功的必要条件。

跨国零售商的低价格来自于低成本，而低成本则来自于高效率的管理。美国零售店运销成本占销售总额的比例一般为5%，商品损耗率为2%，而沃尔玛相应的数字为1.5%和1.1%，沃尔玛的经营成本总额只占零售额的15.8%，要知道世界绝大多数零售业企业的经营成本都在40%。沃尔玛的成本优势在于软硬并举的高效管理。[1]

参考资料

沃尔玛领先于竞争对手，先行对零售信息系统进行了非常积极的投资：最早使用计算机跟踪存货（1969年），最早使用条形码（1980年），最早采用EDI（1985年），最早使用无线扫描枪（1988年）。这些投资都使得沃尔玛可以显著降低成本，大幅提高资本生产率和劳动生产率。沃尔玛的秘诀在于，信息技术的投资强化了企业核心价值。沃尔玛后来的信息技术投资，如获取销售数据并为店铺提供实时的存货和现金流量信息的零售连锁系统，其目标就是提高销售额，减少缺货损失，沃尔玛还希望借此进一步减少库存。

资料来源：www.chinabyte.com，2003/4/29《从沃尔玛信息技术实践看中国零售业》，责编：刘宏新。

世界50强的零售巨头在全球采购战略、配送系统、商品管理、电子数

据系统、天天平价战略等方面的管理知识都是可圈可点的经典案例。

我们以信息技术整合优势资源为例，对大型零售商来说管理人员必须能够随时随地获得他所需要的数据。某种商品在各个商场里一共有多少？上周的销售量呢？昨天呢？去年呢？订购了多少商品？什么时候可以到达什么商品？在管理信息系统应用之前，这样的工作必须通过大量的人工计算与处理才能得到。因此实时控制处于任何地点的商店的想法只是一个梦想而已。要在现有的基础上扩大经营规模，只有密切追踪信息处理技术的进步。

参考资料

沃尔玛的科学管理是其成功的关键。为适应如此巨大的零售商业的需求，沃尔玛拥有一个规模空前的计算机网络系统，微机工作站有5500多个，总站和全世界各地的计算机工作站保持着热线联系。1987年，公司建立起全美最大的私人卫星通信系统，以便节省总部和分支机构的沟通费用，加快决策传达以及信息反馈的速度，提高整个公司的运作效率。沃尔玛与INFORMIX合作建立IN-FORMIX数据库系统，系统信息总量达到4000千兆的海量，每天仅条码阅读机读写的信息就有2500万字节之多，总部每天和各地分支机构交换的数据达1.5亿个字节，这也是世界上最大的民间数据库。

沃尔玛就这样和众多消费者保持着密切的联系，也成为许多消费品制造商联系市场的重要渠道，这个巨大的销售网络，决定着许多商品的生产消费过程。

资料来源：www.chinabyte.com，2003/4/29《从沃尔玛信息技术实践看中国零售业》，责编：刘宏新。

依靠先进的信息化管理，任何一件商品的销售都通过计算机系统进行分析，当库存减少到一定量的时候，电脑会发出信号，提醒商店及时向总部要求进货，总部安排货源后送往离商店最近的一个发货中心，再由发货中心的电脑安排发送时间和路线，在商店发出订单后36小时内所需货品就会出现在货架上。作为商场的管理层，依靠信息系统，可随时调用任何一个地区、任何一家商场的营业情况数据，知道哪里需要什么商品，哪些商品畅销，从哪里进货成本最低，哪些商品利润贡献最大，等等。信息系统在改进跨国零售集团的工作流程的同时为它们在商品周转和成本竞争上做出巨大贡献。

另一个重要的管理整合是直接采购，即绕开中间商，直接从工厂进货；从交易中排除制造商的销售代理，直接向制造商订货，同时将采购价降低2%~6%，相当于销售代理的佣金数额。统一订购的商品送到配送中心后，配送中心根据每家分店的需求对商品就地筛选、重新打包。这种类似网络零售商“零库存”的做法使这些零售行家每年都可节省数以百万美元计的仓储费用。

参考资料

早在20世纪80年代，沃尔玛前任总裁大卫·格拉斯曾说：“配送设施是沃尔玛成功的关键因素之一，如果说我们有什么比别人干得好的话，那就是配送中心。”灵活高效的物流配送系统是沃尔玛达到最大销售量和低成本的存货周转的核心。

沃尔玛第一家配送中心于1970年建立，占地6000平方米，负责供货给四个州的32家商场，集中处理公司所销商品的40%。随着公司的不断发展壮大，配送中心的数量也不断增加。到现在，沃尔玛配送中心分别服务美国18个州约2500家商场，配送中心约占地10万平方米。整个公司销售商品的85%由这些配送中心供应，而其竞争对手只有50%～65%的商品集中配送。如今，沃尔玛在美国拥有100%的物流系统，配送中心已是其中一小部分，沃尔玛完整的物流系统不仅包括配送中心，还有更为复杂的资料输入采购系统、自动补货系统等。

资料来源：中国物流网，2001/7/25《沃尔玛：将供应链做大做好》。

完善的信息管理手段和超人一筹的信息管理理念是跨国零售集团实现发展的一小部分，从采购、订货、质检的物流过程来看，这些零售业的巨人所实现的流程革新最终成就了它们在零售业的霸主地位。

首先，与生产企业直接挂钩，大量集中采购、配送，不仅减少了中间环节，降低了进货成本，而且生产制造商面对如此大批量订货的客户，愿意在价格上给予优惠。其次，供应商把商品送到配送中心后，公司的检验部门运用多种技术手段严格检验商品质量。对信用好的供货商提供的商品进行随机性的抽检，新的供应商送来的商品则要重点检验，防止假冒伪劣商品进入商店，影响整个公司几千家店铺的声誉。公司总部在配送中心对商品进行检验，不仅把住了商品的源头，而且也解决了店铺由于缺乏技术手段难以对商品质量进行规范化检验的困难。

另外，商店管理部门不仅负责统一采购、配送商品，而且通过对市场

形势进行不间断的分析研究，及时提出经营模式和销售策略，对商品种类、价格以及摆放位置、陈列方式等都提出具体的方案，并且通过电脑制成图示，发到每家店铺。由于公司总部用单个店铺不可能投入的人力、物力、财力，用于研究经营战略与策略，再贯彻到各个店铺中去，使得整个公司的经营管理始终保持较高的水平，在竞争中处于有利地位。

参考资料

从沃尔玛的发展轨迹看，它1962年开始实行连锁经营，经过前十几年的探索和起步期，1979年销售总额超过10亿美元。20世纪80年代是沃尔玛的成熟期，经过10年的努力，1990年销售总额达到326亿美元，成为美国最大的零售企业。进入90年代以后，沃尔玛进入快速发展期，并开始向国外发展，到2000年销售总额增加到1913亿美元，年均增长率达到22%，年均销售总额净增长近160亿美元。

沃尔玛尽管零售价格低于其他商店，但销售毛利率达到21.52%，税后净利润率达到3.3%，均大大高于我国商业企业，从而也使该公司得到较高的收益，连锁经营取得了巨大的成功。

资料来源：www.21eok.com世纪易网，2002/6/3《对美国沃尔玛公司的考察报告》。

我们了解了跨国零售集团存在的各种价值，以及它们通过最优模式和最优标准来实现自身各种价值的方式。为成为品牌供货商的长期合作伙伴，它们会主动选择“双赢”战术，提供给品牌制造商增值的信息和服务，同时，为加速自己的发展，它们也会对各种小规模供货商提出苛刻的要

求。它们在分销领域站稳脚跟并谋取最大利益正是由于它们不断为终端市场创造速度优势，在制造商和最终消费者之间确立它们不可替代的地位。

既然如此，一方面面对商业的诱惑，另一方面又处处面临弱势，中国制造商是否应当与最佳实践看齐？在下一章里，你会明白，中国制造商/供货商有哪些可行的战略战术，如何将劣势转变成优势。

更加透明的市场和更为激烈的竞争令中国企业不得不在订单机会、利润目标和业务增长三者之间寻找最佳平衡点。不赚钱的生意不做，任人皆知。问题是在实际经营过程中，要把握住眼前的生意机会，又要实现利润目标，还要尽量利用一些大订单促进整个公司的业务增长，三个方面聚集到每个具体订单的时候，做起来要考虑的因素就比较多了。

凭着对成本和中国市场行情的了解，许多跨国零售集团手里拿着一大把中国急于跟它们做生意的供货商名单。企业到底应该采取什么策略才能使公司业务得到长期稳定的发展？不赚钱的订单做还是不做？跨国零售集团是不是可以和制造商合作？这些问题实际上都集中在利润与机会的选择上。

[1] www.ctoc.com.cn，《全球零售业巨头沃尔玛的三大“王牌战略”》。

第6章　供货商——“逆水行舟，不进则退”

供货商对零售商的原始寄望[1]

把供货商当作“第二上帝”

如果说消费者是零售商业的“第一上帝”，那么供货商就是“第二上帝”。目前世界零售连锁业流行和实践着这样一种理论：不赚毛利，赚资金。意思是说，由于零售企业之间的竞争激烈，零售商业要想依靠赚取商品的差价毛利已很困难，而应着重用好应支付给供货商的、具有一定周期限度的、暂时沉淀在零售商业中的商品结算资金，并反对把供货商的货款投入投机性经营中去。

但必须明确的是，对供货商商品结算资金的用活用好是建立在一定的基础之上的，即严格选择供货商，将供货商进行分类，根据分类制定供货商商品标准的销售结算周期。有鉴于此，可以发现：在中国连锁业的发展中，有一些这种长期占用供货商货款的商家，百般盘剥供货商的利益，最终导致了供货商的制裁。零售商业只有把供货商当作顾客一样的“上帝”，与它们长期合作，自己才能得到更大的利益，才能确定对供货商的主导。

参考资料

分类有助于对供货商特别是品牌供货商规模化的分销，这种分销能力甚至可以在商品市场占有较大份额。同时，对供货商的货款结算是制度化和法律化的，绝不拖欠，使供货商在与连锁商业的合作中得到很大的利

益，并且这种利益不断增大。

此合作遵循的是“双赢”的目标和“互利”的原则，而绝不应当把供货商当作可以随意作弄的小伙计。

与供货商长期合作

零售商业是市场经济条件下的流通主导型企业，担负着带动上游产业和设计工业的重任。这种带动和设计是因为当零售商业日益规模化和现代化的时候，所谓“挟天子以令诸侯”，这些控制着绝大多数消费者的零售集团把握了流通领域的主导权。

既然零售商业已步入一种规模化产业阶段，为避免零售业后患，首先，必须考虑与供货商建立长期稳定的交易关系。因为在零售商业规模初期，供货商在很大程度上支持着零售店原始积累式的规模形成，零售商业必须通过长期稳定的交易关系给供货商以投资回报。

其次，零售商业对工业的设计功能要在与供货商的长期交易中发挥，并使这种“设计”对象是在长期交易过程中选择确定的，从而使零售商业在稳定合作伙伴的支持下达到更专业化的发展。

品牌供货商的要求：从销售带动到品牌主导

零售商业应该完成对品牌供货商从销售带动到品牌主导的转变。实际上，在品牌供货商选择零售商的时代，在商业中最具备综合实力来选择供货商并主导供货商经营行为的是零售商业。但要清醒地认识到，零售产业

与品牌供货商之间选择的竞争焦点是品牌。

如果零售商业只成为品牌商品的零售商，哪怕是规模很大的零售商，只要无法影响到品牌商品本身对市场需求的适合，那么零售商对品牌供货商来说只是一台大马力的“销售机器”，而掌握与操纵这台机器的人是品牌供货商。

就像我们在中国市场上看到的，许多零售商之间的竞争已经演化成一个同类商品两个著名世界品牌的竞争，竞争的操纵者是这些品牌公司，在这种竞争中零售商常常是被动的受害者。因此，零售商业必须完成对品牌供货商从销售带动到品牌主导的转变。

背景资料

品牌主导在于零售商业要参与品牌供货商的功能开发、市场开发，并逐渐做到对品牌商品的开发起主导的、决定性的作用。

为了实现这种转变，零售商业必须尽快建立适应零售商业发展的信息系统，对品牌商品的功能与市场开发提供最有力和最可靠的市场信息保证。同时，制定和实施配合品牌商品的销售和促销。

以上这些都是供货商/制造商对零售商的原始希望，也就是说，即使在短期内作为供货商/制造商见不到什么利润，只要零售商可以实现这些供货商的最初要求，供货商们都是愿意合作的。很多供货商在将自己的品牌商品不惜代价投入跨国零售集团的货架的时候，就已经视此为投资，中国的中小型制造商的要求就是这么简单：定期的可兑现的资金回笼和长期合作。我们有些不甘心，试问这些供货商，为什么不从这些昂贵的跨国零

售集团的资源里多要些回报呢？

[1] 《中国商贸》2002年第一期《销售渠道的主导权之争》，作者：顾同建。

供货商如何利用跨国零售集团资源

对中小型制造商来说，已经决定投靠跨国零售集团的货架就意味着一场艰难的战争开始；首先要选择恰当的跨国零售商，其次是如何充分借助零售商的优势和资源，最后恰到好处地掌握竞争对手的处境寻找更大的市场。

如何选择大型零售商[1]

1.强制评分选择法

基本原理是：对拟选择作为候选的每个零售商，就其从事商品零售的能力和条件进行打分评价。由于各个零售商之间存在分销优势与劣势的差异，所以每个项目的得分会有所区别。注意到不同因素对分销渠道功能建设的重要程度的差异，可以分别赋予一定的重要性系数（或者称为权数）。然后计算每个中间商的总得分，从得分较高者中择优“录用”。

例如，一家洗衣机制造商决定在某市采用精选的一阶分销渠道模式（制造商直接把自己的商品销售给零售商，再由零售商销售给普通消费者）。考察后，初选出三家比较合适的“候选者”。洗衣机制造商希望有关零售商占有理想的地理位置、有一定的经营规模、前来光顾的顾客流量较大、在消费者心目中有较高声望、与生产厂商合作关系融洽、主动进行信息沟通、货款结算信誉好。这三家在这些方面都有一定优势，但是没有一个“十全十美”者。因此，洗衣机制造商采用强制评分选择法进行打分评

价。

评价因素	重要性系数（权数）	候选者 1		候选者 2		候选者 3	
		打分	加权分	打分	加权分	打分	加权分
1. 地理位置	0.20	85	17	70	14	80	16
2. 经营规模	0.15	70	10.5	80	12	85	12.75
3. 顾客流量	0.15	90	13.5	85	12.75	90	13.5
4. 市场声望	0.10	75	7.5	80	8	85	8.5
5. 合作精神	0.15	80	12	90	13.5	75	11.25
6. 信息沟通	0.05	80	4	60	3	75	3.75
7. 货款结算	0.20	65	13	75	15	60	12
总分	1.00	545	77.5	540	78.25	550	77.75

（续）

通过打分计算，从上表的“总分”栏可以看出，第二个“候选者”得到最高的加权总分。因而是最佳的“候选者”，该洗衣机制造商应当考虑选择它作为当地的零售商。强制评分选择法主要适用于在一个较小地区的市场上，为了建立精选的分销渠道网络而选择理想的零售商，或者选择独家零售商。

2.销售量分析法

销售量分析法是通过实地考察有关零售商的顾客流量和销售情况，并分析其近年来销售额水平及变化趋势，在此基础上，对有关零售商的实际分销能力（尤其是可能达到的销售量水平）进行估计和评价，然后选择最佳“候选者”的方法。

3.销售费用分析法

通过联合零售商或是采集到各个候选者的有关各类费用的数据，我们知道进行商品分销是有成本的，主要包括分担市场开拓费用、给零售商让利促销、因货款延迟支付而产生的收益损失、合同谈判和监督履约的费用。这些费用构成了销售费用（或流通费用），它实际上会减少制造商的净收益，降低利用有关分销渠道的价值。当然，销售费用的大小主要取决于被选择的合作伙伴的各方面条件和特征。可以把预期销售费用看作衡量有关“候选者”优劣程度的一种指标。比较的办法有三种。

（1）总销售费用比较法。在分析有关“候选者”的合作态度、营销战略、市场声誉、顾客流量、销售记录的基础上，估算各个“候选者”作为分销渠道成员，执行分销功能过程中的销售费用。然后，直接选择总分销费用最低的“候选者”。

（2）单位商品销售费用（单位销售额）比较法。考虑到商品销售量对销售费用的影响，在评价有关零售商的优劣时，需要把销售量与销售费用两个因素联系起来综合评价。方法之一就是选用某零售商的预期总销售费用与该零售商能够实现的商品销售量（或销售额）之比值，即单位商品销售费用（单位销售额），作为比较的依据，来选择最佳零售商作为分销渠道成员。

（3）费用效率分析法。费用效率分析法的原理与单位商品（单位销售额）销售费用比较法相同，也是以销售业绩与销售费用的比值作为评价依据选择最佳零售商。与前者不同的是，此方法采用的比值是某零售商能够实现的销售业绩（销售量或者销售额）除以该零售商总销售费用，称为

费用效率。

费用效率 = 某零售商的总销售额（或总销售量）/该零售商的总销售费用

利用大型零售商场的终端[2]

什么叫终端？终端是指与消费者直接发生买卖关系的经营场所。在企业间的竞争已从过去直接的市场竞争转向客户竞争的今天，谁能建立并把持销售终端，谁就找到了创造企业价值的通路。我们知道在大型零售商场，现场的各种摆设都可以给消费者心理暗示，那是个非常容易贴近最终顾客群的地方。

建设终端有利于市场信息的收集，通过每一个零售点将极富价值的区域市场信息反馈到供货商总部，经过专门的分析和整合，能够帮助制造商掌握消费者的购买习惯，为他们的决策和商品开发提供必不可少的市场依据。企业自由掌控的零售网络可以给企业许多附加优势，特别是品牌的植入人心，货品种类和陈列、包装，货物价格的规范，都有助于品牌形象的树立。

案例：丝宝“舒蕾”在商场

参考资料

作为一种策略，丝宝在推舒蕾时，并没有像一般的品牌推广一样从高端广告做起，而是选择了地面战。它大打终端广告（店内看板、收银台包

装、电话亭以及条幅等），使舒蕾在店中的态势先声夺人。例如，在长春一家知名的大型商场里，舒蕾的促销活动达到了这样的程度：商场的四周，舒蕾的旗子挂了40多面，商场前广场的上方有四条舒蕾横幅，商场主楼墙体上的巨幅广告达到了240平方米。

走进商场的主通道上，丝宝用舒蕾洗发水堆了一个1米多高的小塔，周围是从二楼垂下的50多面舒蕾广告旗。长春的同行们说，这一天，这个商场是红色的舒蕾世界。与此同时，在大中城市的很多商场里，如果你注意一下就会发现，舒蕾洗发水总是占据着最好的位置：与顾客身高差不多的那一层货架，顾客抬眼看到的就是舒蕾。

在舒蕾硬生生地从宝洁碗中抢食之后，可以说，每个日化品牌无不重视终端战术。推而广之，其他行业也可以依靠终端获取宝贵的客户资源。

分析　利用大型零售卖场打入销售终端的优势

分销是企业经营成败的关键之一，赢家将是那些能克服不利分销因素、为分销商和零售商提供增值服务的企业。营销专家唐·舒尔茨教授说20世纪90年代唯有“通路”和“传播”能产生差异化的竞争优势。在商品、价格乃至广告都同质化的今天，通路的差异化是企业竞争的核心。而通路决战的关键，是对零售终端的抢夺。

广泛分布的终端能够拉动销售，并保护企业的通路安全。消费者的购买行为发生在零售店，制造商的广告、促销及价格策略是否成功也须在零售中体现，终端建设是赢取市场的关键。谁拥有最多深受消费者信赖的市场终端，谁将最终控制销售，也就是控制了市场的生命线。国美、苏宁、

三联三家家电流通企业合在一起的销售额还不到家电总销售额的5%[3]，它们就能在市场上呼风唤雨，引无数产值几十亿上百亿的家电制造巨头竞折腰。“拥有通路，就拥有未来”已成为许多企业的共识，建立自己的零售网络，正是保证通路安全的重要一招。

良好的终端管理能够帮助供货商获得直接的市场反馈，以提高商品的质量与服务水平。建设终端有利于市场信息的收集，通过每个零售点将极富价值的区域市场信息反馈到制造商总部，经过专门的分析和整合，能够帮助企业掌握消费者的购买习惯，为企业的决策和商品开发提供必不可少的市场依据。

中小型制造商在力推自己品牌的时候，利用跨国零售集团和连锁超市作形象和品牌植入，首先必须从制造商自己的视角出发，例如商品的包装在陈列的货架上是否可以通过色彩和质感来竞争品牌胜出等，很多制造商在建立自己销售渠道的同时也特别将卖场和超市作为经营重点就是这个道理。

让人遗憾的是，大多数供货商并没有意识到终端的信息收集作用，花费巨资建立与跨国零售集团的供货关系，却将其仅仅当作一个销售渠道，完全没有达到最终取得市场份额的效果。我们因此尤其强调如何充分利用这些销售终端的顾客信息和销售明细记录，制造商也可以试图尝试运用这些数据决策方式来安排生产计划和营销计划，最后真正得到占领市场与开拓的机会。

VMI：如何运用跨国零售集团的销售及库存数据[4]

分销领域迅猛发展的同时也促成了物流和供应链管理的发展，由此又令分销商的角色扮演开始发生巨大的变革。一些大型跨国制造商的经营实践表明，它们正试图将现有的以赚取买卖差价为特征的传统分销商网络改造成以提供服务获取服务佣金的战略合作伙伴，共同为目标顾客服务。此时，分销商利润的主要来源将不再是产品，而是为产品提供的服务。生产商和分销商信息共享，共同参与对方的业务发展计划的制订（它们发展的更高层次是CPFR，即协同计划预测与补货）。

在这种关系结构中，供货商和分销商共同掌握库存，这是它们共同争取市场利益的重要筹码。按照常规做法，分销商对库存的管理侧重于优化单一的库存成本，从存储成本和可能的销售损失出发确定库存规模。仅从库存角度看，这种库存管理方法有一定的适应性，但放在整个供应链中来看，它显然是不经济的。

作为分销角色的主要成员的零售商不再是互相割据的客户网络中的一个成员，制造商可以相对直接地控制零售商，从零售商的数据库中获取有价值的零售信息，以促进分销业务的发展。在分销商网络向服务提供商网络转型的过程中，VMI（Vendor Managed Inventory，供货商管理库存）将产生巨大的推动作用。作为服务合作网络中的一员，分销商将享受到来自制造商的巨大支持。

我们可以将VMI概念和自来水的供给模式联想在一起，每个自来水用户在有用水需求的时候就可打开水源，而在没有需求的时候根本感觉不到“水”库存带来的麻烦；每月按照已用量结算。自来水公司通过水管网络给全市供水并时刻知道各个“神经末梢”的用量，以此计算水库的水位并确

保流通和供给。

同样道理，生产商协助分销机构管理内部的商品库存，通过对库存商品安全水平的动态控制使分销商投入同样的运营资金而实现更大的销售额；分销商不再掌握仓库和管理库存，这使它们以前用于库存管理上所投入的精力和风险可以更有效地用于承担市场覆盖等服务功能，双方密切合作，使供应链完整而顺畅。分销商手中不再直接掌握库存的另一个象征意义在于：手中无货的状况标志着传统分销商的终结，这将从事实上推动分销商向服务提供商转变。

VMI的实施和分销商向服务提供商的顺利转变都有赖于一个共同的平台，即供应链上游的制造商与下游大型零售商分销商必须结成相互信任的战略性合作伙伴关系。只有建立良好的合作伙伴关系，制造商才能很好地与分销商和零售商实现集成和合作，在预测、商品设计、生产、运输计划和竞争策略等方面共同设计和控制整个供应链的运作。

VMI将供应链下游分销商的库存决策权转移到上游供货商的手中，并且要求下游分销商向供货商提供足够透明的库存变化信息，以便供货商能及时、准确地做出补充库存的决定。这一条件没有双方更深层次的信任是无法实现的。解决该问题的基础就是分销商和供货商建立起相互信任的战略伙伴关系。

没有这个基础，VMI不可能实施成功，分销商向服务商的转变也将永远是一幅无法实现的远景。其实对跨国零售集团来说，这种做法倘若能在中国的中小型制造商/供货商那里得以实现，对它们来说是求之不得的，因为早在20世纪80年代它们在其本土就是这样与供货商结成联盟，并且一

起承担库存管理和提高顾客满意度的两项指标。

参考资料

全世界都知道沃尔玛的信息系统是最先进的，其主要特点是：投入大、功能全、速度快、智能化和全球联网。沃尔玛在信息技术方面的投资不遗余力，公司专门负责软件设计的工程师就有2000多名。目前，沃尔玛中国公司与美国总部之间的联系都是通过卫星来传送的。

沃尔玛美国公司使用的大多数系统都已经在中国得到充分的应用发展，已在中国顺利运行的系统包括存货管理系统、决策支持系统、管理报告工具以及扫描销售点记录系统等。这些技术创新使沃尔玛得以成功地管理越来越多的营业单位。当沃尔玛的商店规模成倍地增加时，它们不遗余力地向市场推广新技术。如沃尔玛的“电子数据交换”（EDI）已在其他国家发展了10年以上，预计在中国可以在两年内投入商业应用。另外沃尔玛打算引进到中国来的技术创新是一套“零售商联系”系统。“零售商联系”系统使沃尔玛能和主要供应商共享业务信息。

举例来说，这些供应商可以得到相关货品层面的数据，观察销售趋势、存货水平和订购信息甚至更多。通过信息共享，沃尔玛能和供应商一起推动业务发展，能帮助供应商在业务的不断扩张和成长中掌握更多的主动权。

技术在沃尔玛的发展中所起的作用主要遵循一个原则：在供应商和沃尔玛之间的配送渠道方面，沃尔玛必须控制商品的变动情况。沃尔玛需要掌握从商品所在位置到货品抵达时间的所有信息，这样沃尔玛的人员就可

以确定时间并准确地把货品送到商店，保证它们的货品储存量达到最优，而这一点是至关重要的。“除非你在消费者需要的时候提供货品，否则你就没有东西可以卖出去。”在沃尔玛工作的一位销售经理如是说。

资料来源：《中国经营报》2002/2/26《零售之王沃尔玛》，作者：卢泰宏、邱斌。

如何适应VMI？VMI不同于以往任何库存优化模型与方法。以往的库存控制理论与方法都是站在使用者的角度，始终没有跳出这个范围。而VMI是把库存控制的决策权交给了供货商。因此，VMI对供需双方都是一个挑战。

分销商和供货商共同建立VMI执行协议框架和运作规程，建立起对双方都有利的库存控制系统。双方都明白各自的责任，观念上达成一致的目标。如库存放在哪里、什么时候支付、是否需要管理费、花费多少等问题都要回答并体现在框架协议中。

VMI的实施改变了一般管理模式，它要求新的计算机软件的支持。库存信息的管理在VMI中具有重要意义，仅靠传统的人工管理方式已无法适应其要求，必须依靠先进的信息技术，建立起先进的VMI运行平台。

背景资料

实施VMI还需要考虑以下问题

处于供应链下游的企业的仓储人员可能认为VMI对其在企业中的地位是一种威胁，要做好他们的工作以保证有效地实施VMI。

拟订一份粗略的存货品种和补充库存计划，讨论VMI包含哪些存货品种、开始应该管理多少商品、何时增加新商品。

在哪里建立仓库、其仓储面积能否保证商品的进出和不断增长的商品需求、供应商使用什么样的工具交货，等等。

谁将代表供应商管理存货，其管理能力、声誉、业务范围和过去的经验、财务状况、人力资源等需要达到的标准；供应商将如何满足所有参与者的送货时间、送货地点、存货怎样送达工厂、怎样保证存货安全？使用什么样的信息系统和网络平台，才能满足供需双方的信息集成和共享的要求。

适用于评价VMI绩效的评估体系；参与实施VMI的供应商资格认定标准、潜在的符合条件的供应商选择、供应商培训和退出计划；退货条款的拟订，包括退货的提前期、退货的运费支付等；例外条款的拟订，包括什么样的意外事件需要报告、报告的渠道、时间间隔等；付款条款的拟订，包括付款方式、有关文件准备等；罚款条款的拟订，例如供应商装重了货或装了空箱，他将承担哪些额外的费用；如果用户提供了不充分或令人误解的信息导致供应商出错，有关损失费用如何分摊；如果用户取消了商品而因为信息渠道或其他原因供应商已经送货，谁将对这批存货负责等。

案例：VMI的理念与应用[5]

为了增加销售、提高服务水平、减少成本、保持竞争力和加强与客户的联系，美国达可海德（DH）服装公司实施了供货商管理库存（VMI）的

战略性措施。

为对其客户实施VMI，DH公司选择了STS公司的MMS系统，以及基于客户机/服务器的VMI管理软件。DH公司采用Windows NT，用PC机做服务器，带有五个用户终端。在STS公司的帮助下，对员工进行了培训，设置了必要的基本参数和使用规则。技术人员为主机系统的数据和EDI业务管理开发了特定的程序。

在起步阶段，DH选择了分销链上的几家主要客户作为试点单位。分销商的参数、配置、交货周期、运输计划、销售历史数据以及其他方面的数据，被统一输进了计算机系统。

VMI系统建立起来后，客户每周将销售和库存数据传送到DH公司，然后由主机系统和VMI接口系统进行处理。DH公司用VMI系统，根据销售的历史数据、季节款式、颜色等不同因素，为每个客户预测一年的销售和库存需要量。

为把工作做好，DH公司应用了多种不同的预测工具进行比较，选择出其中最好的方法用于实际管理工作。在库存需求管理中，他们做的主要工作是：

·计算可供销售的数量。

·计算安全库存。

·安排货物运输计划。

·确定交货周期。

·计算补库订货量等。

所有计划好的补充库存的数据都要复核一遍，然后根据下一周（或下一天）的业务，输入主机进行配送优化，最后确定出各配送中心装载/运输的数量。DH公司将送货单提前通知各个客户。

经过一段时间的运行后，DH公司将VMI系统进行了扩展，并且根据新增客户的特点又采取了多种措施，在原有VMI管理软件上增加了许多新的功能。例如：

·某些客户可能只能提供总存储量的EDI数据，而不是当前现有库存数。为此，DH公司增加了一个简单的EDI/VMI接口程序，计算出客户需要的现有库存数。

·有些客户没有足够的销售历史数据用来进行销售预测。为解决这个问题，DH公司用VMI软件中的一种预设的库存模块让这些客户先运行起来，直到积累起足够的销售数据后再切换到正式的系统中去。

·有些分销商要求提供一个最低的用于展示商品的数量。DH公司与这些客户一起工作，一起确定他们所需要的商品和数量（因为数量太多影响库存成本），然后用VMI中的工具设置好，以备今后使用。

经过一段时间的运行，根据DH公司负责信息系统部的副总裁的统计，分销商的库存减少了50%，销售额增加了23%，取得了较大的成效。

掌握VMI只是掌握了网络时代顾客服务的新规则之一，既然客户服务的传统思维已经发生变化，逼迫制造商尽可能多地站在下游零售商的角度

多想些能满足双方需求的办法；由于供货商的激烈竞争，各种适应零售商需求的做法会令零售商意识到不同制造商的不同服务水平。

参考资料

沃尔玛对供货商的态度是，不仅要求供货商生产的商品在同类商品的排名中要靠前，而且宣称“没有EDI（数据交换接口），就别来找我”。

在中国，这些显然行不通。一方面，中国制造商数目多、规模小、分布广的因素导致了沃尔玛很难独立与制造商打交道。另一方面，中国传统的分销渠道已经根深蒂固，20世纪80年代进入中国的国际巨头宝洁，在中国经过了近20年的发展，尚且不能摆脱传统代理商的分销渠道，沃尔玛也只能接受制造商代理存在的事实。就目前来看，“没有EDI（数据交换接口），就别来找我”也似乎成为沃尔玛对供应商的一句空谈，因为中国的网络环境远不及美国，供应商方面也没有完全实现数据化来支持网络，它们只能在沃尔玛的带动下，做简单的数据交换，完全缺乏对沃尔玛的主动服务功能。

资料来源：中国物流在线，2003/8/29《沃尔玛在中国并非“不敌”家乐福》。

所谓“万事开头难”，打入跨国零售集团或是种种大型连锁超市再难都是为了最终盈利，如果在进入的前期已经通过销售费用分析法估算出这些生意并不赚钱，作为供货商我们还接这些订单吗？

[1] 《销售与市场》1999年第九期《如何选择分销商》，作者：张传忠。
[2] 《成功营销》2003年第二期《得终端者得天下》，作者：胡泳。

[3] 《成功营销》2003年第二期《得终端者得天下》，作者：胡泳。

[4] 机械工业出版社2000/5《供应链管理》，作者：马士华、林勇、陈志祥。

[5] 机械工业出版社2000/5《供应链管理》，作者：马士华、林勇、陈志祥。

不赚钱的订单还做不做

我们以鸡蛋销售和“鸡蛋进场费”为例。一位经销鸡蛋的供货商这样计算，一只鸡蛋才0.30元左右，可进场费要6000元，进大型零售卖场销售一个条码就要4000~6000元不等，就是鸡蛋也不例外。因为小小的鸡蛋并不止一个品种，往往有“土鸡蛋”“乌鸡蛋”等三四个，所以光是“条码费”一交就是2万多元[1]，不知得卖多少鸡蛋才能赚回来，答案是66666个鸡蛋。

这里反映出两个问题，一是再次拷问中国零售业过度开放，如何保护弱小的民族工业应引起全社会的关注，二是拷问供货商，既然不知道要卖多少鸡蛋才能赚到钱，为什么总有这么多的供货商向卖场提供服务呢？我们可以接着分析，如果在跨国零售集团的超级大卖场里每天可以卖出500个鸡蛋，4个月后就可以开始有稳定的收益了。

1.具体分析眼前利益和长期关系

制造商每一笔订单，盈利当然是第一位的，但生意是连续的，业务发展要着眼于总体和长远方面。在分销的过程中，有可能一种商品是不盈利的，它不能代表与这个零售商的所有生意都不赚钱。也就是说，可能这个商品不赚钱，但下一个商品可以赚大钱。从制造商总体销售业务来看，极少数的业务没有利润，可能对整个业务的利润影响不大。所以必须从整体上看，而不能基于某一点或某一笔业务片面判断。在实际业务中，要每一商品都盈利当然更好，但实际情况并不能事事如愿。

不赚钱的订单，接还是不接？不同的公司、不同的业务经理在不同的

情况下，面对不同的分销商和零售商，可能做出完全不同的选择。零售商的规模、销售能力和订单的实际情况三个方面是首要的考虑方面。为了赢得市场形象和口碑，进入跨国零售集团销售同时吸引其他出口业务也是一种方式。因此说对一些已经测算出来不能盈利的跨国零售集团卖场，鉴于其能为制造商/供货商提供终端形象和广告效应，它们在不赚钱甚至有少量亏损的情况下也会做。

2.争取长期合作，再打入另一商品

然而问题还有另一个方面，那就是如何配合跨国零售集团一同占领消费群，并逐步将合作转化为长期的伙伴关系。实际上，零售集团与供货商一样，也希望找一个能给自己的企业带来滚滚财源或大把商机的合作伙伴。

如何和至少一家跨国零售集团保持长期的合作关系，双方对许多东西有一定的默契和共识；当市场上有变化，双方可以沟通一起应对，让零售商站到制造商这边来，自然就不会为不赚钱的生意发愁了。

我们之所以强调第一个商品打入大型零售集团，一方面供货商要再次同时开拓分销渠道，另一方面要积极配合零售商争取长期的合作关系，继而打入另一种商品。特别是在做促销活动的时候，零售商一旦做熟了，会在促销活动前后提供很多信息，双方经过长时间的合作和了解，彼此信任，出了问题零售商也不用担心你拖延解决时间，要知道在零售商和供货商之间，一个信息的及时与滞后对很多供货商来说非常关键。

微利或不赚钱的生意肯定难以持久，生意肯定要将盈利放在首位。因

此，中国中小型制造商和供货商在与跨国零售集团谈判时，应该不断以自己的商品在市场中的地位和品牌来吸引零售商，让自己，也让合作伙伴树立品牌意识。再就是给零售商非常多的支持，如市场推广时的广告支持、发展计划支持、代理协议条款优惠。在每个谈判的过程中，供货商可以向零售商展示双方长期合作的前景和有利条件，用中长期的利益来吸引零售商积极配合。

在了解了制造商如何充分调动利用跨国零售商的潜在优势后，我们必须学习从一个新的角度来考察营销职能，这是作为制造商努力争取关键资源所必须认真思考的问题。我们知道分销领域是一个形式多样的领域，只要能被迅速利用的营销手段达到渗透市场的作用，制造商都可以尝试开拓，跨国零售集团显然不是唯一的渠道。

下一章里，你会明白成功的供货商是如何渗透市场的，分销领域的多样性令供货商可以认真分析选择。

零售商与制造商确实是生意关系，但制造商生产的商品的最终用户是大众消费者。分销渠道的任何成员与制造商实际上是绑在同一条船上，谁也离不了谁，共同为消费者服务。不过既然是各为其主，则少不了利益冲突。站在制造商的角度，还是Chris Barrow说得好，渠道就是一切（distribution is everything）。制造商的优势在于能够提供质优价廉、受消费者喜爱的商品，有能力调控分布广泛错综复杂的分销网络。而分销零售商本身作为中间环节则是可共享的社会资源，制造商只是合理利用其作为同盟军而已。

零售商作为分销渠道的一员，利益可从两方面来界定，即眼前和长久

的商业利润。作为中间商的利润是通过进销差价获得，但其最大化的实现既不是靠差价的尽力扩大，也不是靠一时一事的销量猛增，而是依靠稳定的利润，这一点比供货商的产品品牌更重要。

[1]　《南方都市报》2003/7/17《进场费困扰民族工业家乐福盘剥本土供应商》，作者：金杜。

第7章　善用渠道创造新优势

分销渠道何其多

客户信赖的终端还能够成为增值服务的发力点。例如，柯达公司已经制订计划，带领加盟“柯达快速彩色”连锁店的经营者逐步拓展数码和其他多元化商品，让柯达连锁店演变为新一代的娱乐生活化便利店。北京、上海、广州的快速彩色店已经在销售印有柯达字样的网通IP电话卡。这也许意味着，今后，只要是能充分利用柯达快速彩色现有网络、有利于店家赚钱的业务，都可能引进。

渠道的终端

制造商日益认识到渠道终端的重要性，在抢占终端的大战中上演了一幕幕好戏。在石油行业，国内两大石油巨头——中国石油化工集团公司（简称中石化）和中国石油天然气集团公司（简称中石油）全力并购社会加油站；在医药行业，海王集团、太极集团、同仁堂等争建零售终端；在汽车行业，轿车制造巨头纷纷把原来的分销商网络改造成集售车、零配件供应及维修服务功能于一体的“三位一体”品牌专营店；在IT业，联想、同方等斥巨资发展连锁销售体系。

1.和路雪终端发力[1]

传统上，中国许多企业的市场运作都不重视销售终端。一些很好的商

品销不动，原因就在于终端受阻：企业把商品交给零售商后，就认为自己的销售工作已经结束，也不管商品到零售商那里之后是放进仓库还是搬进零售卖场。这些企业还认为商品进入零售店后的工作与自己无关，不重视商品的铺市率与终端促销。

这与跨国公司对终端的强力投入形成了鲜明对比。联合利华旗下的和路雪冰激凌1993年进入中国，仅仅过了半年，销售量就超过350万升，创下联合利华全球冰激凌新公司营运第一年最高的销售纪录。带来这个成功的正是和路雪在零售终端推行的“冰柜战略”。

背景资料

和路雪前总经理曾如此回忆：“1994年的初夏，几乎一夜之间，分布于上海大街小巷的便利店和小超市，同时冒出了一只只漂亮、新颖的上面印着Wall’s标志的冰柜。一时间，和路雪走进了中国消费者的视野。”

资料来源：《成功营销》2003年第二期《得终端者得天下》，作者：胡泳。

遍布营销网点的冰柜被和路雪作为推动市场的终端战术反复应用。据统计，和路雪平均每年向市场投放6000台左右的冰柜，投放总量大约6万台。这种终端垄断使和路雪成为中国冰激凌市场第一品牌。

2.健力宝与“两乐”的差距[2]

零售是必不可少的商品销售的管理环节，忽视了供应链的最后一个链环，就等于无视顾客的存在。弃零售终端的真正价值于不顾，从长远看是

要付出巨大代价的。

国产的健力宝曾经长期与“两乐”（可口可乐和百事可乐）对垒，而它的最终落败与其终端战术乏力存在密切的关系。“两乐”有一套科学的渠道管理方法，通过对代理商、分销商、零售商等各环节的服务与监控，它们的商品能够及时、准确和迅速地经由各个渠道环节，到达零售终端。在广州，无论是在大型商场、百货商店、超市、连锁店还是各种娱乐场所，“两乐”商品无所不在，而本地的厂商健力宝在许多场合都无法见到，无疑是因为后者的终端渗透率很低。

“两乐”定期对零售商进行调查访问，收集零售商关于商品的各方面反馈信息。这样做一方面可以对代理商、分销商起到辅助销售的多重促销效果，另一方面可根据直接面对消费者的零售商所提供的信息，改进商品的质量与服务。

更重要的一环是，“两乐”要求零售商配合其商品的特殊性与销售需要来陈列商品。如货架长度、货品摆放层数、不同类型商品的摆放次序、堆头形状等都规定明确。同时，它们还投入巨资购置或制作冷饮机、冷柜、招牌、宣传印刷品等，免费赠送给各个销售终端的零售商，同时要求零售商按照公司的要求陈列商品或开展商品宣传促销活动。正是这种对零售商规范化的支持与要求，使“两乐”深得零售商的信赖与支持。而健力宝的大多数终端无赞助品，商品陈列也不规范，造成其商品销量下降。

这些都说明现代营销已经演变成一场“终端战”，一切市场反应都来自“神经末梢”。我们在以下的案例中可以深入了解渠道和终端是如何从无到有、在有限的资源里建立起来的。

[1] 《成功营销》2003年第二期《得终端者得天下》，作者：胡泳。

[2] 《销售与市场》2000年第九期《中国汽水的悲哀》，作者：彭诗金、尹郑红。

中小企业专用的“渠道倒立法”[1]

分销商，“恃强凌弱”

戴维是某化妆品企业的销售主管，负责四川市场的开拓。根据公司的一贯做法，开拓新市场的第一步工作就是找分销商，有了分销商后再来启动终端市场。由于戴维所在企业的商品在外埠市场没有一点儿知名度，戴维跑了大半个月，才好不容易在一地级市找到一个有点儿经销意愿的分销商，戴维就像找到了一根救命稻草，抓住了就不放手。戴维的企业对外埠市场有一套销售政策，可自从戴维与分销商“亲密接触”开始，公司的销售政策就如同一张废纸。

制造商的货物铺底政策是：给分销商的铺底金额不超过15万元，铺底货物不是一次性提供给分销商，而是分做三个月，每个月铺底5万元。分销商前三个月每月向制造商提货不得少于10万元，超过制造商铺底的部分由分销商支付现款。

而分销商坚决不同意，分销商要求制造商的铺底金额不少于30万元，前三个月每月铺底10万元，从第四个月开始才现款提货，否则免谈。制造商的广告促销政策是：制造商根据分销商现款进货金额的15%投入广告和促销费用，而且是由制造商自己来操作。

分销商要求制造商提供的广告和促销费用不得少于20%，而且不同意由制造商来操作，而是直接从货款中扣除，否则你去找别人吧……这哪里是制造商在制定销售政策，这分明是分销商在替制造商做主。戴维欲哭无

泪，但也没有更好的办法，只能向公司老总请示。为了“拴住”这好不容易找到的分销商，公司也是迫不得已，只好答应了分销商的“不平等条约”。

最后结果呢？戴维一分钱货款也没有收回来，一个地级市场就白白损失了几十万元。不仅如此，分销商还低价甩卖制造商的产品、四处冲货，甚至发给分销商的货又倒流回制造商本地。最后，制造商是钱丢了，分销商丢了，市场也丢了。

直插终端，“难于蜀道”

市场做丢了，又交了几十万的学费，尽管不全是戴维的责任，戴维还是被降了一级工资。但市场还得做，于是公司又派戴维去做另一个区域市场，这次只许成功、不准失败。

有了前面的教训，戴维知道，没有知名度的企业在新的区域市场寻找分销商是很被动的。要掌握主动权，就必须改变以前“我去找分销商”的被动方式，而让“分销商来找我”。如果能做到这一点，就掌握了主动权，就不会被分销商控制。但是，怎样才能做到“让分销商来找我”呢？经过一番思考，戴维决定倒过来做渠道，从启动终端市场入手，先把终端市场做起来，再解决分销商的问题。于是戴维说服了公司，公司也同意给戴维支援一些人手。

要把终端市场做起来，首先要解决商品进入各超市和卖场的问题。于是，戴维立即与各超市接触洽谈商品进场的事，结果发现，超市也不是你想进就进得了的。

要进入这些超市，得先交进店费，多的一个品种几千，少的也要几百，就是那些面积不到100平方米的社区超市也要交进店费。

戴维算了一下，如果只选择三个品种，集中进入一些主要的超市，进店费、上柜费、店庆费等，加起来一年没有20多万元是拿不下来的，而且一些大型超市每年都要交一大笔费用。不仅如此，大型超市对进场商品实行“末位淘汰制”，试销三个月，如果在同类商品的销量排名垫底就撤柜，而且交纳的各种费用不退。戴维倒吸了一口凉气，此时才感觉到自己真的是太幼稚了。

戴维向公司请示，公司只同意投入20万元，最多25万元，超过这个数公司承受不起。至于这笔钱是先用来交进场费，还是用来做广告宣传和促销，由戴维自己决策。

如果用这笔钱交进场费，就没钱做宣传和做促销，而不做宣传促销，商品就是进了场也不一定卖得好，商品卖得不好，就要被卖场撤柜，那交的一大笔钱岂不又打了水漂？

如果用这笔钱来做宣传和做促销，在超市买不到商品，做了也白做。这样也不行，那样也不行，那怎么办？

终端分类，“各个击破”

于是，戴维冷静分析了目前的情况，如果在这种完全被动的情况下去一家家与超市谈判，自己没有任何谈判的筹码，肯定是送上门去被人“宰”。要想不被人“宰”，就必须改变目前的被动局面。

那么，要采取怎样的策略才能化被动为主动呢？怎么才能规避或减少进店费呢？戴维经过一番研究和调查，制定了一整套针对零售商的策略。

戴维把零售超市分为三类：C类超市是社区小型超市，虽然这些超市也跟别人学着收进场费，但毕竟底气不足，稍讲究点儿策略估计就能拿下来，对于这类超市要争取不交一分钱进场费。B类超市是稍大一些、有点儿规模的中型超市，只要给予大量的宣传与促销支持，做到自己的商品好卖，就可以在谈判上至少不被动，有可能不交或少交进场费。A类超市是当地最大的卖场，是最难谈判的，如果没有一点儿谈判的筹码，不被“扒层皮”才怪呢。对于A类超市，先绕开它，然后慢慢布局造势，逐步积蓄力量，待时机成熟再啃下这块硬骨头。

就这样，戴维决定先从C类超市实现突破，不求一步到位，只需一步步滚雪球似的打开局面。戴维针对C类、B类、A类这三种类型的超市制定了三种不同的策略，分别是先打后谈、以打促谈和围而不谈。

戴维这里所谓的“打”，意思是指通过采取一些有策略的行动造势布局，营造有利于自己的态势，从而改变自己的被动地位，在与超市的心理战中取得主动权。

1.针对C类超市的策略——先打后谈

步骤一：免费赠送

戴维为了突破C类超市零售商的心理防线，采取了“先打后谈”的策略，即先不谈买卖、不谈商品，对零售商无所求，只沟通感情、拉近关系，与零售商成为朋友后，商品进场的问题自然就解决了。

戴维精心挑选了50个社区超市，被挑选的超市一般地理位置比较好，50个超市均匀分布，基本上覆盖了整个城市。

然后，戴维要公司为每个超市专门定做一批漂亮精致的购物袋，购物袋上印有超市的名字和自己商品的广告，既可用作购物袋，超市也可把它作为礼品送给顾客。50家超市就制作了50种购物袋，然后一一免费赠送给这些超市。但你要零售商放心接受你的赠送，就必须有充足的理由。戴维的理由是，借助食品袋上的广告对消费者做些宣传。

因不与超市谈卖商品的事，对超市零售商无所求，零售商也就没有什么戒备心理，只是感觉这种做法很有新意，也很特别。同时，超市也很高兴，虽说是制造商自己为了做宣传，但毕竟是专门为超市定做的。如此，一下子就拉近了双方的关系。

步骤二：向您请教

一周后，戴维又向50个超市每家发放了一张“向您请教”的问卷和一本介绍商品特点的宣传手册，尊敬地称这些零售商为“老师”，虚心向“老师”请教：制造商要怎么做才能让消费者尽快接受这个商品，采用哪些促销手段比较有效，等等。作为“老师”，当然是愿意毫无保留地给予“学生”指教，况且“老师”还欠了“学生”人情呢。

戴维“向您请教”的活动可谓一举多得。其一，让超市感受到了从未有过的尊重；其二，通过请教，使超市主动地了解了商品，让零售商自己觉得这商品很有特点；其三，戴维也确实收到了很多有价值的建议和信息。

与此同时，消费者看了购物袋上的商品广告后，零星的就有些顾客到

店里询问商品。于是，就有些零售商给戴维打电话，想与戴维谈卖商品的事，至于“进场费”嘛，可以商量。而戴维还是坚持不谈卖商品的事，就推托说公司的货还没到，这事等货到了再说吧。

步骤三：招聘“空姐”

又一周后，戴维别出心裁地推出一个招聘“空姐”的活动，作为一个卖商品的制造商，招聘“空姐”何意？

戴维并不是要招聘真正的“空姐”，而是要招聘有空姐般身材、有空姐般容貌、有空姐般素质和有空姐般服务的导购促销员，戴维要组建一支“空姐促销队”。

怎么招呢？戴维又布了一个局。戴维把报名点设在这50个超市，委托超市零售商代为招聘，在每个超市的店门口悬挂了“招聘空姐”的彩色横幅，并竖起一块制作精美的大型广告牌，上面有招聘活动的详细介绍。同时，在各超市所在社区，发放了招聘“空姐”的彩色宣传单，张贴了统一印制的海报。不过，所有对外的宣传品上，“空姐”两字都加上了引号。

招聘“空姐”？这可是一件天大的新鲜事，一下子就在整个社区成了热门话题，报名的人络绎不绝，询问商品的消费者也越来越多了。

戴维花重金请了一个真正的空姐，来训练这些报名者。经过面试、笔试，选拔了一批，然后又进行了严格的形体训练、礼仪训练、服务训练。最后，戴维邀请50个超市老板组成“评委团”，从中挑选了一些最优秀的。

通过这一系列的活动，零售商们既高兴又着急，高兴的是自己的超市

一下子成了社区的“明星店”，从未引起过如此多的人注意，而着急的是制造商的货怎么还没有到？有些性子急一点儿的老板追着戴维问：“都这个时候了，还没有看到商品，你那制造商是不是有毛病？”

戴维心中窃喜，“打”得差不多了，到了该“谈”的时候了。结果不用说，大家也知道，什么“进店费”“货架费”一分钱都没花。而且戴维趁势以点带面，轻而易举地攻克了其他C类超市，商品迅速铺货到位，戴维所谓的“先打后谈”的策略取得了很好的战果。

2.针对B类超市的策略——以打促谈

成功突破C类超市以后，有了前面制造的一些影响做基础，戴维就迅速找B类超市谈判，有少部分B类超市已看好这个商品，以很优惠的条件就进入了这些超市。而大部分B类超市仍持观望态度，不愿做出让步，双方仍然谈不拢。

针对这些谈不拢的B类超市，戴维的策略是：不断地谈，同时边打边谈，以打促谈。

现在，戴维手中掌握的武器是什么呢？就是已开发的C类零售网点和部分B类网点，戴维以这些网点为依托，开展气氛热烈的现场宣传和促销活动，在这些已进入的超市使商品热销起来，制造足够的局部影响，以此为“打”，促成与B类超市的“谈”，“打”得越狠，就“谈”得越拢。

平常，戴维就把“空姐”派到各主要超市导购。每到周末，戴维就把“空姐促销队”分为几个组，身着漂亮、精神的“空姐装”，分别派到事先精心挑选的超市，进行大型宣传和促销活动，各超市巡回进行，“空姐”所到之

处，促销气氛热烈火爆。

不到两个月，B类零售超市的防线被突破，戴维又以较优惠的条件进入了B类零售超市，然后又全力支持B类终端的宣传和促销活动。如此，雪球越滚越大，三个月后，80%的B类终端被戴维一一攻破。

3.针对A类超市的策略——围而不谈

现在剩下的就是一家A类超市了。从一开始，戴维就决定不与其接触、不与其谈判，因为谈也是白谈，反而使自己陷入被动，还不如绕开它，不去碰它。所以，戴维对A类超市的策略是不谈、不接触，只包围。但怎么个包围法呢？

一是不断地变着花样在其周围超市搞活动、搞促销，这已是戴维的拿手好戏。

二是彻底启动终端市场，自从B类超市铺货到位后，公司的广告也就跟上来了，空中的广告和地面的促销活动相互配合，选择购买的消费者越来越多。

三是有针对性地采用一些小战术。在派送给消费者的商品宣传手册上，印有A类超市和其老总的宣传介绍，消费者肯定就认为这个卖场当然有此商品卖，造成一些消费者不断到卖场询问。

但戴维觉得这些措施力度还不够、还不够直接，要直接对A类超市施加影响，最好的办法就是用其场地、借其人流，直接在A类超市的场外对消费者开展宣传和促销活动。但因戴维的商品没有进场，卖场没有制造商

的商品卖，A类超市对商品没有进场的制造商，是不允许在其场地搞宣传促销的，就是出钱也不行。

如果商品不进场，就不能用其场地搞宣传促销；不借其场地搞宣传促销来造声势，就无法对A类超市施加直接影响，商品就不能顺利进场。怎么办？

戴维用了一个月时间，观察A类超市的场外宣传促销活动，发现有一家化妆品公司每到周末就打特价，以此与竞争对手争夺顾客，而且每次的降价幅度很大。于是，戴维就找到这家化妆品公司的销售主管，与他商量，你这样长期大幅度打特价会影响你的商品形象，而且价格降下来后就很难再涨上去。你看能不能这样，你把你打特价损失的钱给我，我提供我的商品给你做赠品，你也不用打特价了，咱们捆绑销售，消费者买一瓶你的商品就赠送一瓶我的商品，买一送一。而且，你也不用每周请促销小姐做促销了，我的“空姐促销队”每周末免费为你做宣传、做促销，你看行不行？这样的好事，谁还会说不行呢？更何况是颇有名气的“空姐促销队”来做宣传促销。

如此，每到周末，戴维的“空姐促销队”就出现在A类超市的门口，借其场地大搞场外宣传促销活动。A类超市周末的人流量本来就大，特别是“空姐”一出场，促销场面就更加火爆热烈，真的是里三层外三层，被围得水泄不通。尽管是为别人的商品做宣传促销，当然少不了对自己商品的宣传，并且消费者一看到“空姐”，就以为是戴维的商品在做宣传促销。就这样，戴维的商品虽然还没进场，却直接在A类超市的门口搞起了宣传促销活动。于是，不断有消费者到卖场内找戴维的商品，令消费者奇怪的

是，怎么这个商品只有送没得买？

如此包围了两个月，那家A类超市终于主动打电话找到戴维，问戴维怎么还没看到你来谈商品进场的事，还要我们到处找你。

时机终于成熟，戴维以只相当于别人一半的成本进入了这家A类超市，因为前期已经做了这么多宣传，商品一进入此卖场就销得不错，戴维也不用担心因商品卖得不好被卖场撤柜了。

分销商，“赛马夺标”

终端市场启动后，商品的销售前景看好，这时就有不少分销商来找戴维，要求做商品的一级分销商，而且每个分销商都说自己实力如何强大，并邀请戴维到他们公司去考察。戴维清楚，到底哪个分销商好，一时也难以判断，只有真正运作起来，才能看出分销商的商誉和实力。

那么如何才能通过真正的市场运作判断分销商的商誉和实力呢？当时，戴维想了一个策略，要做戴维商品的一级分销商，没问题，但必须先从二级分销商做起。如果做得好，再从中挑选一位“升级”为一级分销商。有些自称比较大的分销商，马上就不高兴了，哪家企业不是找我做一级？戴维，你开什么玩笑？

实际上，戴维哪是在开玩笑，他是有意这么做的，这是戴维投下的一块“试金石”，借此先淘汰一些“店大欺客”的分销商。根据以前的教训，戴维知道，这些所谓的大分销商并不是理想的分销商。对中小制造商来说，这些分销商是很难管理的，只会给市场的健康秩序造成隐患。这不，从一

开始就表现出来了吗？

淘汰了这些所谓的大分销商后，戴维挑选了几个不大不小的分销商做二级分销商，制定好销售政策，并划分好各自的经销区域。大家试运作一段时间，平等竞争，“赛马”而不“相马”。一段时间后，谁的销量大、谁最遵守公司的销售政策、谁对零售终端的服务好，经综合考核后，从中挑选一个最好的分销商“升级”，“升级”为一级分销商。

同时，戴维也预留了属于一级分销商的差价利润，谁最后“升级”为一级分销商，预留的利润就一分不少地返还给谁。

被选择做二级分销商的也愿意，如果有机会“升级”为一级，那么只需从制造商手中接管现成的网络和市场，这是一个已做好的“蛋糕”摆在那里。如果不能升级为一级，还有自己的经销区域可以做。大家都平等竞争，谁也没话讲。

通过对分销商三个月的考核，从中挑选了一个综合评分最高的分销商“升级”，“升级”为一级分销商，大家也心服口服。

同时，戴维把预留的属于一级分销商的差价利润一分不少地返还给了这个分销商，分销商也从制造商手中接管了已建成的网络和市场。

后来，戴维倒过来做渠道的“套路”，形成了公司营造有利态势从而掌握主动权的模式。公司的销售老总还为这套模式取了一个名字叫“BOT模式”，意思是，由制造商从启动终端入手，把终端网络建设好，再运行一段时间，然后再移交给分销商。

回顾与思考

1.营销模式决定市场的主动权

中小企业做市场有两种不同的营销模式，一种做法是“先找分销商，然后再启动终端市场”；另一种做法是“先启动终端市场，然后再挑选分销商”。两者看起来好像没有什么差别，但变换一下顺序，结果截然不同。

如果先找分销商，中小企业就会处于劣势和被动状态，你就只能答应分销商提出的种种苛刻条件，最后体现在销售政策上，就是被分销商榨干了。但如果先启动终端市场，倒过来做渠道，就能牢牢掌握市场的主动权。所以，从某种意义上来说，能否掌握市场的主动权是由企业自身的营销模式决定的。

2.启动终端的投入必不可少

在竞争激烈的新营销阶段，无论是“先找分销商，然后再启动终端市场”，还是“先启动终端市场，然后再挑选分销商”，启动终端市场的工作总是少不了的。过去那种只是“以分销商为中心”而不是“以终端建设为中心”的企业，在新营销阶段最终都是失败的。

既然同样需要相当的终端推广投入，既然什么投入都不会少，那么中小企业为什么不可以尝试一种新模式呢？中小企业总是习惯于“先找分销商，然后再启动终端市场”，但如果先启动终端市场，如此并没有额外增加很多投入，只是变换了一下投入的顺序而已，而这种投入顺序的变换赢得的却是市场的主动权。掌握了市场主动权，也就掌握了制定销售政策的

主动权。

3.销售政策的制定需要讨价还价能力

从表面上看，销售政策是由制造商制定的，而实质上在销售政策的背后，真正起决定性作用的是双方市场力量的对比。制造商和分销商或零售商双方的市场力量对比，决定了制定销售政策的主动权掌握在谁手里。

销售政策的实质就是合作双方的游戏规则，谁掌握主动权，就是谁来制定游戏规则。对于中小制造企业来说，不掌握市场主动权，销售政策就是由分销商或零售商来制定的。

主动权是一种权力，是一种什么权力？是保证取得制定公平、合理和双赢游戏规则的权力，是在游戏规则的制定上取得充分发言权的权力。

4.中小制造企业要学会布局造势

中小制造企业要掌握市场主动权并不是一件容易的事，在市场力量的对比上，中小制造企业往往处于劣势。所以，中小制造企业要学会布局造势，要学会通过创造条件、营造有利态势掌握主动权。

对分销商也好，对零售商也好，中小企业往往习惯于被动地“谈”，付出了很多，最终还是受制于人。与其被动地“谈”，不如主动地“打”。与其送上门任人“宰割”，不如省下这笔钱创造主动。

以上这些案例让我们了解分销渠道的建立实现了一系列重要的经济职能，包括商品销售、信息交流、服务传递、资金流动等，拉近了制造商/

供货商和消费者之间在时间与空间上的距离。我们也清晰地了解到分销渠道形式的各异和多样。随着跨国零售集团的各种集聚优势的现代业态，如专业折扣店、专业市场、大型超市等进入中国市场，对中国传统的渠道形成重大冲击。中国制造商更应该迫切地选择和设计符合自己市场要求的渠道组合战略。

[1] 《中外管理》2002/9《中小企业专用的“渠道倒立法”》，作者：陈军、贺军辉。

如何应对跨国零售集团对中国传统分销渠道的冲击

以战略为导向的分销渠道组合设计

由于市场环境变化较快，而且目前已经形成通过多种渠道进行分销的商业阶段，我们认为制造商思考问题的重点应放在：

·根据自身的战略要求来制定有针对性的渠道组合方案，即从各个渠道的自身发展潜力、对制造商的销售额贡献、利润贡献、渠道利用水平和改进潜力等角度，对渠道进行分析，判断各个渠道对自身的价值，对渠道客户进行细分，制定与战略相匹配的渠道组合方案。

·设计相关的机制和措施来协调各种渠道，以减少/避免渠道冲突。

·通过对渠道的控制和权重的优化来优化各渠道销售的结构和制造商内部的成本结构，不断优化各渠道的销售结构和对渠道进行控制应该是营销管理的核心任务。

·考虑对组织结构和流程进行调整以适应渠道管理的需要。

对金融服务、汽车、民航等环境变化大且现有分销渠道比较单一的行业来说，则可以更加关注潜在的、新的分销渠道，即在传统的渠道之外选择具有战略意义并适合销售的新渠道。新渠道的开发不仅意味着获得目前的非客户群体，而且可能使企业可以更快速、有效地应对市场需求的变化，或降低总体的交易成本，或改变现有的竞争劣势（如金融企业的地点劣势）。

传统以商品的竞争优势正逐渐消失，追求渠道的差异化是中国制造商面临的难题。渠道是制造商接触消费者的主要媒介，制造商应根据渠道来重组营销架构，以渠道为核心的组织更具竞争力。

附：案例与分析：利用渠道创造优势[1]

加强渠道效率

长期以来，中国制造商一直沿用传统的批发零售模式。这种金字塔式渠道的多层次框架降低了渠道的效率，延误了商品到达消费者手中的时间，导致制造商对终端消费者的信息掌控不力，并且增加了营销成本。根据麦肯锡高层管理论丛的资料，分销渠道成本通常占一个行业产品和服务零售价格的15%~40%。由此可见，通过改善分销渠道，企业可以大大提高自己的竞争力和利润率。

在上海通用汽车推出第一辆别克的1999年，中国汽车市场上流行多层次营销体系。这可能将一部分销售风险转移到分销商身上，但销售质量及服务难以监控，最终可能威胁到企业自身的形象。

上海通用汽车毅然决定引入美国通用汽车的营销模式，建立自己的扁平化专营区域分销网络，使上海通用汽车成为中国汽车行业专卖店模式的先驱。

背景资料

上海通用汽车市场营销及规划发展执行总监刘曰海认为，用品牌专卖

店统一形象设计是制造商品牌推广的重要手段。制造商直接应对专卖店，摆脱了批发商和代理商等中间层次，使成本降低，加快客户响应速度，更容易控制。

对品牌专卖店各个环节统一的严格规程管理，保证了上海通用汽车的企业形象和商品品牌形象的一致性。“单是开发这样一套运作程序手册，就花了我们大半年时间，现在还在不断完善。”营销总监孙晓东指着手边厚厚的一叠文件夹说。

上海通用汽车通过别克品牌专卖店确立了企业形象和商品品牌形象之后，为后来的低端商品（如赛欧）的渠道拓展铺设好了道路。企业已经建立起一个完善的营销网络，有能力充分应对后续各种车型的快速投放市场。同时，多种商品分享同一个渠道，降低了单位商品的营销成本，提高了企业整体竞争力。

为了确保渠道效率，迅速掌握消费者信息，提高品牌形象和服务质量，TCL也致力于建立自己的销售网络。然而，随着商品向全国范围铺开，公司的销售网络越铺越大，在高峰时期，公司拥有多达1.2万人的销售队伍。可想而知，销售成本急升，销售渠道效率却受到了严重的挑战。1996年，公司开始了渠道的“精耕细作”，对各地区的人口和消费水平进行调查统计，将销售指标和分销商数量建立在科学的基础之上，提高单位销售量。

背景资料

2000年，TCL进行了声势浩大的“渠道健身”运动，裁减分公司和分支

机构数目，并将销售中心下移，使公司能够更好地控制销售终端。TCL还投入3亿元的巨资，开发了企业资源规划（ERP）系统，营销管理是其中重要的模块。

有了该系统的支持，公司可以实时了解全国各地销售状况，并能根据数据做出快速决策，大大提升了渠道效率。公司总裁李东生总结说，TCL渠道网络的核心资源是“人＋信息技术”。

避免渠道冲突

在开发市场的初期，跨区串货、低价竞销等非正当竞争是与生俱来的产物，制造商的态度和应对策略直接关系到渠道的质量。渠道冲突和串货导致的直接后果是，互相杀价导致价格混乱，渠道体系遭受重创，最终是多败俱伤。因此规避冲突、创建渠道之间的有序竞争是各制造商需要直面的问题。

中国幅员辽阔，东西南北各地区差异巨大，制造商必须认真研究如何规范市场，尽量用管理体制将违规行为消灭于萌芽状态，将内耗降至最低，并提升渠道成员的综合素质。如果能做到这些，创建健康的渠道生态系统是迟早的事情。

背景资料

富士施乐（中国）有限公司总裁张昆提出了“渠道生态系统”的概念。他认为，健康的渠道生态系统，需要具备扁平、高忠诚度等特点，而渠道之间有序竞争是健康的前提。为此，富士施乐从1999年开始，逐步规范内

部的渠道网络，按照地域层层分区，中间构筑“防火墙”，严禁互相串货。

公司专门的监管队伍利用每台机器的序列号进行跟踪，对违规的分销商实行严厉惩罚，有效杜绝了串货的发生。在渠道层次上，富士施乐拒绝和“托盘商”（分销商）打交道，尤其是那些被戏称为“搬砖头”没有创造任何价值的渠道成员，削减了中间环节。

为了从源头上扼杀跨渠道恶性竞争而导致的渠道冲突，上海通用汽车在中国汽车行业率先采取了全国统一定价的分销模式。在中国大陆任何销售网点，上海通用汽车的商品实行统一定价。即使在偏远的新疆和西藏，价格也保持一致，尽管这意味着制造商将承担更大的物流运输成本。统一定价有利于在分销商和客户中建立规范的形象，成为品牌推广的一部分。

建立伙伴关系

渠道效率的高低很大程度上取决于渠道成员对制造商的忠诚度。而不容忽视的是，中国本地的销售渠道本身质量并不高：从国营体系转过来的往往模式僵化；私营成分机智灵活，但分销商很多是从小商店发展起来，没有受过系统专业的培训，自身的素质欠佳。如果它们在营销水平和服务质量方面得不到改善，必然对品牌产生负面影响，从而损害制造商利益。

除了盈利政策外，制造商和分销商之间应建立共同的愿景，并为此而努力，使渠道成员获得长久成功而不仅仅是短期效益，这才是合作的最佳状态。制造商选择渠道伙伴的标准之一应该是公司目标与制造商的宏观市场目标和价值观一致。因此，制造商的渠道管理人员同时也应是一名咨询

员。他需要了解渠道伙伴的公司整体结构，并对此提出自己的改进意见。

背景资料

富士施乐在对分销商的支持方面主要有以下几点：一是界定经销区域，最大限度保证了分销商的利益；二是为渠道合作伙伴提供“造血机制”，即张昆常挂在嘴边的“授之以鱼，不如授之以渔”，让分销商赚钱固然重要，但培养盈利的能力才是根本。传统的复印机只是简单的复印工具，而如今却集成了打印、传真、程序控制等多项功能，对制造商和分销商都是一大考验。对一些专业机器来说，商品销售已经突破了“如何操作”的范畴，必须了解程序开发和软件使用等相关技能知识。以往习惯了“坐商”的散兵游勇，如今必须成为懂客户需求、懂商品特点和系统知识的“正规部队”，角色转变的难度可想而知。

为此，富士施乐在培训渠道成员、提升其整体素质方面出台了一系列举措。首先是为各区的销售代表“充电”，视其能力好坏决定是否留用。目前，公司正计划将主管渠道的职能队伍一分为二：负责日常业务和专业技术队伍。后者由公司资深管理者和聘请的咨询专家组成，组建一支特别的“特派队伍”，对分销商的专业技术、销售能力、管理水平甚至财务分析能力进行全面的培训和提升。公司还在湖南和宁波成立合作企业，以便更好地控制当地市场。

为了能找到适合的战略伙伴，上海通用汽车在选择分销商时有一整套评估体系，强调分销商的“先天基因”。和汽车一样，制造商和分销商彼此都需要一定时间“磨合”，但合作的好坏与分销商自身的素质息息相关。他们最看重分销商的从业经验和价值观，而对其现有的经济实力和规模方面

的要求则相对灵活。上海通用汽车强调以顾客为中心，分销商必须具备同样的价值观，后续的合作才会顺利。所以他们在考察分销商时，看重的是对方是否具备这样的“基因”。

用发展的眼光看渠道

按照米兰德的生命周期表，在商品导入期，新商品一般经由专业的渠道来销售；在迅速成长期，销售人员和销售渠道就会被引入；成熟和衰退期，随着增长缓慢下降，一些竞争者便会将其商品转入低成本的渠道销售，如大型综合商场、邮购、网上商店应运而生。渠道也随着企业和商品的发展而不断变化，因此企业应根据商品生命周期来选择适当的渠道组合。电脑巨头戴尔公司的在线直销模式曾被业界视为新经济时代渠道创新的典范。在线直销使制造商摆脱了所有中间商的盘剥，而且节省了场地费用，并让顾客参与其中，按需定制，对提升顾客忠诚度大有裨益。

但是，商品直销尤其是在线直销并非总是灵丹妙药。除了消费者自身固有的习惯外，还受到商品价格、市场成熟度等因素的影响。TCL“亿家家”网站和上海通用汽车的“百车通”网站，都能实现在线直销，但目前的主要功能还是提供产品和服务的平台，实际的成交量屈指可数。看来网上商场在中国还有很长的路要走。

渠道创新已成为竞争的重要筹码。如果制造商进行横向合作，两家或多家企业通过分享对方的渠道资源，达到降低成本、提高效率、增强市场竞争力的目的，这就是“共生营销”的概念。在日本，富士施乐和当地生产数字式一体化速印机的理想科学工业株式会社结成联盟，彼此分享销售渠

道，取得了不错的效果。从2003年开始，富士施乐（中国）公司已经和珠海理想科学工业有限公司结成联盟，沿袭日本总公司的渠道共享策略。在数码浪潮的冲击下，富士施乐正考虑和知名的解决方案提供商合作，尤其在对大客户的服务方面结成联盟，共享销售渠道资源。

实战问题

我们是一家电子类商品代理商，拥有50家本地分销商。目前各家销量参差不齐，公司销售业绩也不理想。业务人员怎样管理这50个分销商并能改善销售业绩呢？

一般而言，影响销售业绩的可能是下列一个（或几个）因素。

（1）营销手段差（如广告、促销或公共宣传）导致销售量低。

（2）缺乏培训和对商品缺乏了解而造成销售量低。

（3）销售区域的任务委派不均匀，缺乏相应的吸引力。结果，一些区域得到很好的服务，而其他区域被忽略。你可以想象，在这种情况下，代理商可能会认为受到不公平待遇。

（4）总体来看，你的薪资方案没有竞争力，不能激励销售人员。

（5）商品质量低劣，次品率高。如果是这样，这将导致销售人员在销售商品时缺乏自豪感（士气低落）。

（6）你的营销人员可能没有管理好分销程序。例如，他们是否定期、经常拜访分销商？是否迅速提供持续的支援服务？或者他们是否只是

坐等问题出现呢？

（7）分销商可能“更喜欢”销售有竞争力的品牌，因为它们的利润很高。

（8）也许你的分销商太多（而不是不够），以至于不能充分为该区域服务。如果分销商太多（意味着平均销售额降低）。那么最好考虑并合并分销商的销售区域。你可以考虑运用“胡萝卜加大棒”的政策，帮助你公司决定发展和支持哪些分销商，不再重视甚至撤销哪些分销商。

（9）你的另一选择：是否可根据市场选择，考虑建立自己的销售队伍，在销售业绩不佳的地区直接销售呢？如果这个措施有效，不仅可以解燃眉之急，而且利润率也会更高。

资料来源：《世界经理人文摘》2001/3《如何提高分销商的士气》，作者Dr.Milo Sobel。

关注渠道发展的新趋势

在传统渠道开始变革的同时，我们有机会关注渠道在这个时期发展而形成的各种新趋势，制造商与分销商之间的合作是生产制造商直接和零售系统打交道，绕开渠道的所有中间环节，避免了渠道冲突，大幅降低了成本，是渠道扁平化的最佳体现。

同时，制造商与分销商合作也是一种风险共担的间接渠道形式，通过预购或集中采购，或商业资本向产业资本的渗透，都体现为制造商与商家

共同经营，最大限度利用各方的资源，是社会分工的必然结果。在占据商场上风的控制着消费终端的零售商眼里，今后渠道的理想模式将是制造商、物流服务商和零售商的组合，人们谈论的将不是如何“建立渠道”而是如何“进入渠道”的话题。

它们将自己的商业地位进一步提高，制造商在清楚“进入渠道”的投资或代价的同时，也会看到作为制造商和零售商在价值链上做出的不同贡献以及可以取得的不同利益分享。建立怎样的营销渠道取决于制造商和客户之间的关系，最终的核心是为终端顾客提供服务。在把营销外包给分销商或零售商的同时，制造商自己必须重视和顾客直接接触的机会，否则会是一场舍本逐末的危险游戏。

相信你已经对以跨国零售集团为中心的上游和下游价值链有了一定的了解，它存在两大显著的特征：运用各种方式垄断消费者，以及压迫采购成本以实现自身的最大价值。同时我们也已经看到中国零售商和中国制造商可以借鉴和改进的地方，尽管为取得某些现阶段的目标，取得改进和寻找机会的同时也意味着一种妥协。

在下一部分里，我们会以中国制造商和中国零售商如何推动商品销售和如何拉动最终消费者需求为重点，共同参与“价值链总动员”。

[1] 《世界经理人文摘》2002/4《善用渠道创造新优势》，作着：Jack Li。

第三部分　价值链征战——中国制造商和中国零售商

近年来很多行业，尤其是快速消费品业、建材业、家电业、服装业等都通过连锁零售业的高速发展得到了飞快的增长，但由于中国制造商和分销零售商双方运营的质量和效率相对较低，之间的合作与纠纷也一直是个焦点问题，同时也造成了销量大但利润微薄的现状。

我们知道在价值链上，拥有核心资源和最有实力的链主，牵头制定联盟合作的游戏规则，全面构筑协作体系，实行资源共享，形成合力来打天下。未来的竞争将是价值链间的抗衡，不但涉及企业本身，还涉及上下游合作伙伴。

我们之所以提出价值链总动员的说法，是寄望中国的制造商和分销零售商全面整合信息系统和物流资源以降低运营成本，并融合品牌、商品管理、促销等手段及共同利用、吸引社会上的其他力量来提高效率、增加效益，共同创造一种能增强双方核心竞争力的新型合作模式。

第8章　面向世界的中国制造

做好制造业

全世界销售的50%的摄像机、30%的电视机和空调、25%的洗衣机和20%的冰箱都贴着“中国制造”的标签。[1]然而我们清楚地知道，“来自中国的产品”不等于“中国的产品”，与其说中国成为制造业基地，不如说世界跨国公司把中国作为其生产制造的基地。中国是在国际产业转移下成为制造业基地的，中国也是在外资大量流入下成为制造业基地的，中国毕竟处于国际分工的低层次和利益分配相对不利的地位。

中国制造业现状

从工业品出口结构看，目前和今后较长一段时期内，中国制造仍然以劳动密集型产品为主，如服装、鞋子、日用轻工业品。虽然近年来机械电子产品的出口额已经超过纺织品的出口额，但在出口的机电产品构成中，也是以劳动密集型的加工组装产品为主。2001年，中国工业增加值按现行汇率计算，为4531亿美元，相当于1998年美国工业增加值的31.6%，日本的50.6%，德国的98%。与此同时，中国每年进口的机械电子产品超过1000亿美元，而且都是附加值高的产品。其中仅半导体芯片一项产品的进口就占国内芯片市场需求的90%。[2]这种情况证明，中国在技术密集型制造业领域还明显落后于美国、日本和德国。在世界制造业的分工体系中，现阶段中国仍然以生产劳动密集型产品为主，即处于垂直分工体系的低

端。

中国走上了开放型的工业化道路，获得了发展的实绩和效益，但是仍然处于国际产业链的低端。中国即使真的成了世界制造业基地，按目前情况看也只能说是世界的“加工厂”，因为中国主要承担的是加工，而不是从技术开发到市场营销的全过程。而就制造业整体看，无论是比重还是高端制造业产品目前仍然在发达国家。由于残酷的市场竞争，中小企业的奶酪随时都可能丢弃。中小企业只有清楚自己现在和将来的奶酪，持续不断地提升自己的价值，方能稳健高速地前行，否则如逆水行舟，不进则退，甚至功亏一篑！

参考资料

据中国工程院副院长朱高峰介绍，中国制造业虽然名列世界第四位，但总体规模仅相当于美国的1/5、日本的1/4；制造业的人均劳动生产率远远落后于发达国家，仅为美国的1/25、日本的1/26、德国的1/20；制造业结构仍然偏轻，表现为装备制造在制造业中的比重不到30%，远低于美国的41.9%、日本的43.6%、德国的46.4%；技术创新能力十分薄弱，产业主体技术依靠国外，有自主知识产权的产品少，依附于国外企业的组装业比重大，工业增加值率仅为26%，远低于美国的49%、日本的38%、德国的48.5%；低水平生产能力严重过剩，据第三次全国工业普查，机械、电子、化工、建材、轻工、冶金等行业生产能力利用率分别为51.86%、54.45%、54.9%、64%、46.09%和35.55%，而同时高水平生产能力不足，大量先进装备仍主要依赖进口；企业集中度低，大型骨干企业少，围绕大型骨干企业的中小企业群体也未形成。

据他介绍，在装备制造业，首先是设备陈旧落后，缺乏核心技术，1999年固定资产信度系数为66.4%，大多数产品技术依靠从国外引进；企业快速反应能力差，新产品开发周期平均为18个月，而美国不少产品已达到设计周期3周、试制周期3个月；企业经济效益低，1999年销售利润仅为3.64%，劳动生产率3.36万元／人/年，均低于整个制造业数字；组织结构落后，基础件、零部件发展缺乏合理安排，成套能力薄弱，民营企业比重过小；组织条块分割及地方保护依然严重。朱高峰说，总体来看，中国现有3.6万家国有企业（由于装备制造业进入门槛高，一般都为国有企业）没有一家能跻身世界500强，国民经济建设所需装备已形成依赖进口，全社会固定资产投资中设备投资的2/3依赖进口。

资料来源：《中国经济时报》2002/9/12《制造业规模只是美国1/5》，作者：赵明。

大多数发展中国家由于受到资本积累能力和技术创新能力的限制，在参与国际分工时主要采取两种方式。

发展来料加工型的制造业

由于发展中国家劳动力便宜，跨国公司就把发展中国家作为工业品的生产加工基地：原材料和零部件的供应及产成品的销售都由跨国公司控制，通过大进大出的方式，实现利润的最大化。作为生产加工基地的国家，主要是赚取人工费用，实现劳动力的就业。

跨国公司控制研发和销售网络[3]

原材料的采购和零部件的制造实行本土化为主，跨国公司控制着研发

和市场销售网络。这种类型较第一种类型提升一个层次，但仍然属于跨国公司的生产车间。当然这两种类型并不是截然分开的，而往往是并存的，只是比重的高低有所区别。

随着经济全球化与信息化的发展以及交通运输的日益快捷，使得国际交易成本下降，国际产业分工方式又出现了一些新的变化，即在继续发展不同产业的垂直分工的同时，不断扩大产业内部的垂直分工，一种产品可以由不同的国家或地区共同完成。在国际贸易中，跨国公司之间、跨国公司与发展中国家之间的中间产品贸易不断扩大。国家或地区之间进行高度的专业化分工，每个国家或地区只从事同一产品中某些环节的生产。跨国公司控制着核心技术和关键零部件的生产，并实行全球采购，从而把发展中国家劳动力便宜的优势与本国的竞争优势结合起来，实现在全球范围内的资源优化配置。

中国作为最大的发展中国家，生产力发展水平具有多层次性和不平衡性。特别是具有劳动力资源丰富的比较优势，因此我们采纳上述第一种类型和第二种类型的发展模式，积极利用外资，但是我们的对外开放和参与国际分工不应长期停留在这一水平上，不应只依靠发挥劳动力便宜的比较优势，而应在发挥比较优势的同时努力增强竞争优势，推进产业升级，培养一大批能够进入世界工业500强的大型企业，在技术密集与知识密集型产业领域，缩小与发达国家之间的差距。

参考资料

有人看着我们只能挣制造业生产产品的钱，赚不到“品牌的钱”“流通的钱”而着急，也来否定中国要当制造业大国的努力，说什么我们不要当制

造业大国，而要当“流通业、服务业大国”。

我们如果能有自己的世界名牌，如果能主宰世界市场的流通与销售，甚至主宰世界金融市场、资本市场的服务，那当然再好不过。但是第一，在我们还没有学会那些本领之前，我们干什么？发展中国家的落后，原因之一就在于我们刚刚开始搞市场经济，刚刚走向世界市场，而不像发达国家和老牌的跨国公司那样已经在世界市场上经营了几十年甚至几百年，经验丰富，已经在多年积累的基础上形成了品牌、营销、市场份额等方面的优势，我们要达到那一水平还需要经历很长时间的学习过程。在我们还没有这些方面能力的时候，又不生产制造，我们靠什么吃饭？我们不依靠“现实的竞争力”，我们能不能有明天的发展和提高？

第二，要发展市场营销、流通服务方面的能力，为什么就不能同时搞工厂进行生产制造，搞生产制造为什么就不能发展营销能力？分明是两件并行不悖的事。当今世界上的营销大国、名牌厂家，又有哪个不是从生产制造起步的？

第三，还是前面的那个道理——中国这么多人，将来（还不是现在）1亿人搞高科技，再分出1亿人到世界市场上搞营销、服务，还有五六亿人的劳动力，他们到何处就业？

资料来源：《经济参考报》2002/9/4《中国还应大力扩展制造业》，作者：樊纲。

在讨论中国制造业现状的时候，我们总会提到以市场换技术，这其实是发展中国家的理想和愿望。从积极的方面看，它有利于缩小与发达国家

之间的技术差距。但是发展中国家所获得的技术只能是第二流或第三流的技术。要改变这种状况，首先，要通过对引进技术的消化、吸收和创新，提高自身的技术研发能力。只有当本国技术水平接近发达国家同类技术水平的条件下，才有可能增强引进更先进技术的谈判能力。其次，要形成跨国公司之间在技术引进国的相互竞争的格局，以促进先进技术向发展中国家转移。

转化OEM优势[4]

OEM是如今国际通行的一种生产方式：品牌或市场网络持有人下单，赚取高端利润；生产商接单贴牌定制，只能赚点儿加工费。在日趋成熟的市场经济环境中，如果不是以“工”为基础的中国制造企业，都将面临巨大的挑战。“贸工技”的道路，在中国似乎只有联想成功过。相反，在中国珠江三角洲和长江三角洲，一批拥有强大制造实力的企业，经过多年技术经验的积累，如今正蒸蒸日上，成为中国制造业的一批新星。针对这一现象，国内有关专家指出，依靠OEM代工学习已经成为一种趋势，而转化现有中国制造的OEM优势，正是中国制造业制胜之机。此时，企业应该尽快将制造业人力成本优势转变为产品制造质量优势，从而为中国企业实现跨越式发展创造机会。

在联想刚刚崛起的时候，“中国企业应以贸易为发展根基”的思路因联想的成功而被业界广为接受。但到了今天，珠三角和长三角众多制造企业的腾飞则使“工业制造能力将成为中国发展根基”的观点为业界人士普遍关注。

翻阅关于企业成功案例的相关报道，有两家以制造起家的企业是媒体关注的热点。一家是宁波富达电器公司，另一家是广东格兰仕（企业）集团公司。两家均是以自身强大的制造实力，立足于市场。

宁波富达电器公司主要生产真空吸尘器，85%的产品以自有品牌或者OEM方式，销往中东地区及德、法、美等国家。而作为中国乃至全球“微波炉大王”的格兰仕企业（集团）公司，其前身是广东顺德桂洲羽绒制品厂，从1992年引进当时最先进的东芝微波炉生产线开始，十年间生产规模不断扩大。几年后，能与格兰仕一争高下的仅剩下位居市场第二的韩国LG。

研究此类制造企业会发现，它们的总体战略是以资源转移为核心的，即将原有行业的经营资源大规模地转移到新选择的项目上，从原有行业中撤离出来，集中全部资源来经营新的经济增长点，走专业化之路。但是它们的资源优势转移并不简单局限于资金和人力。它们的发展步骤往往是这样的：第一，在总成本不变或降低的前提下，不断开发新产品和专有技术。第二，利用总成本领先的优势，向市场推出质好价廉的产品，扩大市场占有率。第三，利用自己的技术力量开发关键元器件，并投入生产，进一步降低总制造成本。

附：案例与分析：格兰仕给中国制造业的启示[5]

1.先做专，再做多，做多也只做相关多元化

格兰仕原从事羽绒服生产。1992年转向微波炉制造。转向微波炉之后，格兰仕将原来众多与微波炉无关的产业统统放弃，就连年利润800万

元、出口3000万元的羽绒服产业，也果断出售，集中精力做微波炉。专业化与多元化，是企业界长期争论不休的一个话题。无论国内还是国外，既有专业化成功的案例，也有多元化成功的案例。但经验告诉我们，在成功者中，专业化企业更多；在失败者中，多元化案例更多。

俗话说，业精于专。任何一家企业都面临一系列的有限：资金有限，人才有限，管理能力有限，所获得的信息有限，关系资源有限。如果把这有限的资源集中在一点上，有可能把这一点做精、做透，做到全国乃至全球最好；如果将这有限的资源分散到较多的产业，其结果是哪一样都不精，哪一样都不优。

面对越来越广阔的市场，每家企业都有两种战略选择：一是多产业、小规模，低市场占有率；二是少产业，大规模，高市场占有率。格兰仕选择的是后者。格兰仕的微波炉在国内已达到70%，在国外已达到35%的市场占有率。

参考资料

不是所有企业都只能做专。企业在什么情况下做专，在什么情况下做多，要视条件而定。为此，我曾提出五条：第一，大企业可以做多，中小企业应当做专；第二，老企业可以做多，新企业应当做专；第三，有剩余资源的可以做多，资源短缺的应当做专；第四，现有产业没有空间的应当做多，现有产业空间广阔的应当做专；第五，投资类企业可以做多，生产经营类企业应当做专。

格兰仕的战略是，把一个产品做精、做深、做透、做大、做强之后，

再做第二个。

1993～1999年，格兰仕一直只做微波炉，因为微波炉对它来说是一个新行业，需要若干年积累经验。经过8年的专注和积累，微波炉已经做得很成熟，且在国内的市场占有率已经达到70%，增长空间有限，因此，格兰仕于2000年由单一的微波炉扩展到空调、电风扇、电饭煲等多品种。

虽然是多种产品，但都属于家电行业，从产业上看，仍然是专，或者说叫产品的多元化，而不是产业的多元化。

这种同一产业内的产品多元化，是相关度很高的多元化。首先是品牌相关，所有产品都可以使用格兰仕品牌；其次是营销网络相关；再次是相当一部分生产能力相关，有些设备可以共用；最后是管理相关，现有的管理体系和管理者的经验都可以延伸到新的产品上。格兰仕由微波炉单一产品的最大化到微波炉、空调、电风扇等产品的相关多元化，是由规模经济效益的最大化到范围经济效益的最大化。

2.低成本、低价格、大批量垄断、高市场占有率

格兰仕1993年进入微波炉产业，到1996年，微波炉产量增至60万台。从这年开始，格兰仕在全国掀起了大规模的降价狂潮，当年降价40%。降价的结果使格兰仕的销量大增，产量也水涨船高。至1997年，产量增至近200万台，市场占有率达到47.1%。随后又是一连串的降价。

格兰仕的降价有几大特点：一是降价的频率高，几乎是每年降一次，1996～2005年，前后共进行了9次大规模降价；二是降价的幅度大，每次降价，最小降幅为25%，一般都在30%～40%。

之所以能在价格与销量之间形成如此的相互推进和良性循环，首先是微波炉的价格弹性。微波炉本应是一种生活必需品，只要价格适中，人们都愿意购买和使用。然而，在20世纪90年代初，一台微波炉的价格高达三四千元，相当于普通职工几个月的工资。在这种情况下，格兰仕对微波炉进行了一次又一次大幅度的降价，自然会激发人们的购买欲望。

降价最大的受益者是广大消费者。从1993年格兰仕进入微波炉行业到2003年，微波炉的价格由每台不低于3000元降到每台300元左右，降了90%以上，这不能不说是格兰仕的功劳，不能不说是格兰仕对中国广大消费者的巨大贡献。

如果中国所有产品价格都能在10年内降低90%以上，则相当于中国老百姓的实际收入10年增长10倍。由于格兰仕的降价，仅1996年就使中国微波炉的市场规模由1995年的不足100万台猛增到200万台。也就是说，一年内就有100多万个家庭加入微波炉的消费者行列，因有了微波炉而使生活质量得以提高。

格兰仕的降价不是在产品成本之下进行的倾销。它的每次降价都是建立在成本降低的基础之上，而成本的降低又归功于它的规模优势。

参考资料

经济学中有一个规模经济的概念，即某种产品的生产只有达到一定的规模时，才能取得较好的效益。

微波炉生产的最小经济规模为100万台。早在1996~1997年，格兰仕就达到了这一规模。随后，规模每上一个台阶，生产成本就下降一个台

阶。这就为企业的产品降价提供了条件。格兰仕的做法是，当生产规模达到100万台时，将出厂价定在规模80万台企业的成本价以下；当规模达到400万台时，将出厂价又调到规模为200万台的企业的成本价以下；规模达到1000万台以上时，又把出厂价降到规模为500万台企业的成本价以下。这种在成本下降的基础上进行的降价是一种合理的降价。降价的结果是一次又一次地大规模淘汰价格平衡点以下的企业，使行业的集中度不断提高，使行业的规模经济水平不断提高，由此带动整个行业社会必要劳动时间不断下降，进而促进整个行业的成本不断下降。

由于格兰仕已经将微波炉的成本和利润都降到很低，任何一个跨国公司要把微波炉的成本降到格兰仕之下是相当困难的，甚至是不可能的。即使成本能达到格兰仕的水平，但由于格兰仕已经拥有70%的国内市场占有率，如果把生产能力做到与格兰仕相当（为了使成本与格兰仕相当，其规模也不得不与格兰仕相当），仅两家的生产能力就会超过市场需求的40%，结果，必然是两败俱伤。这就是格兰仕“价格战”所产生的“恐吓”效应。

人们之所以对“价格战”颇有微词，主要是中国在20世纪80年代有许多以降低质量为前提的价格战。价格战的结果是低价格→低质量→更低的价格→更低的质量，最终，整个行业都垮了。

格兰仕每一次降价都是它主动发起的。之所以能一次又一次地主动降价，是它的成本在下降，具备了引导价格、引导市场的实力，正是在这样的背景下，格兰仕的降价不仅不会造成价格与质量的恶性循环，反而成了清除劣质产品的重要方式。因为格兰仕的价格一次又一次地降得非常狠，

降到生产劣质产品的企业都无利可图，劣质产品也就自动退出。因此，格兰仕的降价对中国市场来说是双重淘汰，既淘汰高成本的企业，又淘汰劣质企业。通过双淘汰，使中国微波炉产品的价格总水平降低，而质量总水平则相应提高。

3.发挥自己的优势，专做制造

在如何走出去的问题上，中国企业面临三大战略选择：一是工厂要不要走出去，即在国内办厂，还是到国外去办厂；二是营销要不要走出去，即自己到国外去营销，还是委托国外的经销商营销；三是品牌要不要走出去，即到国外销售产品，用自己的品牌，还是用国外的知名品牌，即贴牌生产。

在这三个方面，格兰仕的选择是，在国内生产，而不是到国外去办厂；让别人销售，而不是自己去销售；通过用别人的品牌提高自己的实力、扩大自己的影响，以实现贴牌与创牌并举，最终使格兰仕成为真正的世界品牌。

为什么选择在国内生产，而不是到国外去建厂？因为在国际竞争中，中国企业最大的优势就是劳动力成本低。

加入WTO，既是企业之间的竞争，也是国家之间的竞争，企业的竞争力也包含了所在国家的竞争力。正如企业有核心竞争力，作为一个国家也有核心竞争力。加入WTO后，中国的核心竞争力是什么？与发达国家相比，中国的主要优势是劳动力便宜；与某些发展中国家相比，中国的一个重要优势是政治稳定，有较好的工业基础。中国的这一优势必然会转化为

众多企业的优势，特别是劳动密集型产业，这一优势更为明显。以格兰仕为例，单在人工成本方面，就比欧美同类企业低一成到几成。

参考资料

在顺德，除了劳动力成本低这一中国企业普遍拥有的优势外，还具有产业群体优势，即行业配套优势。

顺德不仅造就了格兰仕、科龙、美的等知名的家电品牌，还孕育了星罗棋布的零部件供应商和方便快捷的物流体系，形成了较为完整的家电产业供应链，使顺德成为全国品种最全、规模最大的家电配件生产基地。正如许多企业家所说，“在顺德，不出50公里，大多在两个小时之内就可以得到基本的家电配件，买配件就如在超市购物一样简单。”

以上这些，在全国甚至在全球可能都是绝无仅有的。而正是这样的产业环境，使格兰仕这种品牌企业极大地提高了在全球范围的竞争力。正是为了充分利用上述优势，格兰仕提出，要做全球最大的家电生产制造中心。如何走出去，另一个问题是自己营销还是让他人营销。

格兰仕的战略定位是，专心搞生产，绝不涉足流通领域。做服装和卖服装是两个行业，同样做家电和卖家电也是两个行业。格兰仕有1.8万名员工，从事正式销售工作的只有100多人，再加上1000多名导购员。正因为专注制造，才使格兰仕迅速获得了全球范围的规模优势和成本优势。

由于不涉足流通，还可以消除国外经销商的后顾之忧，使国外经销商放心大胆地帮助格兰仕做大市场。因此，许多经销商纷纷要求经销格兰仕的产品。

如何走出去的第三个话题是，自创品牌还是贴牌生产。

其实，谁都愿意自创品牌。在国外卖产品，打自己的品牌，不要说可以获得品牌收益，至少是比较光彩。然而，一个知名品牌并不是一夜之间形成的，是几十年甚至几百年积累起来的。它不仅要以产品质量的不断完善为基础，其间还要进行大量的品牌投入。这种品牌投入是一个漫长的过程，而且具有较大的风险。自创品牌，就是由自己进行这种品牌投入。于是，企业既要进行生产投入，又要进行品牌投入，即双重投入；既要进行生产管理，又要进行品牌管理，即双重管理，其结果是分散资源，分散精力。

贴牌生产，企业只进行生产投入，而不进行品牌投入，因而只获得生产投入的回报，而不获得品牌投入的回报，其所得自然比较微薄。虽然微薄，但与自己所投入的资金相比，其回报率并不低，甚至比某些企业品牌投入的回报率还要高。这时，放弃品牌投入就是明智之举。因此，是自创品牌还是贴牌生产，不是哪个有志气、哪个没志气的问题，而是根据效益最大化原则所进行的投资选择。

中国企业为国外名牌企业贴牌生产，也就是为名牌打工。落后者为先进者打工，这也是历史的必然。在中国国内，有一批打工省，有一批老板省。打工者正是通过打工积累资金，积累知识，由打工变成老板。中国与发达国家之间也有这个过程。这是不以人们的意志为转移的客观规律。

背景资料

应当看到，在贴牌生产过程中，虽然使用的是别人的商标，但这些产

品上印有“made in China”。越来越多的产品印上“made in China”，“made in China”的产品质量越来越好，越来越多的世界名牌与“made in China”印在一起，久而久之，中国自然就成了名牌产品的生产大国。到那时，在世人的心目中，好东西都是在中国生产的，“made in China”就是名牌，就是高质量的代表。

其实，格兰仕在做贴牌生产的过程中，自己的品牌不是被削弱，而是不断得到加强。由于有前期OEM工作的强力推进，有贴牌过程中其产品在国外市场上的优势表现，越来越多的外国经销商和消费者认识了格兰仕，了解了格兰仕的实力，罗马尼亚、法国等国的经销商，甚至主动花钱推广格兰仕品牌。格兰仕在做好贴牌生产的同时，对格兰仕品牌的宣传和推广也没有停止过。1997～1999年，在产品的出口总量中，格兰仕自有品牌与OEM之比从1：9到3：7，再到4：6，可见，自有品牌的比重是逐渐上升的。

先为OEM做，把中国企业的实力做大，把技术水平做上来，把工人的素质做上来，把产品质量做上来，把国际口碑做上来。这样经过10年、20年，中国经济逐步实业化、实体化，而众多外国公司只做品牌，只做销售，这些国家的经济就会逐渐虚拟化，甚至空心化。它们手里只有品牌和营销网络，真正的实业已经转到了中国。随着互联网的发展，网络中介将逐步取代传统的营销中介——因为互联网本身就是一个最能干、最廉价的营销网络，羽翼丰满的中国企业（比如格兰仕）就可以将现在看来必要但在网络时代则是多余的东西——传统的营销体系逐步丢弃，以其出厂价加上少量的营销费用，直接把产品销售给全球的终端用户。

在整个产业价值链中，有品牌、有营销、有设计、有制造……作为参与国际分工的中国企业，特别是中小企业，不应该从头做到尾，包打天下，而应该做一两个环节。定位在哪个环节？这里就有两种大战略模式：一种是定位在设计、营销和品牌上，一头是设计，一头是营销和品牌，而中间的生产环节外包出去；另一种是专做制造，前面的设计、后面的营销和品牌由别人去做。

背景资料

中国的企业，特别是广大民营企业，办企业的历史都不过十几年。十多年的历史不可能在全球织起一个国际化的营销网络，不可能在全球建立一个国际性的知名品牌，也不可能像一些大型跨国公司那样积聚几百亿美元，甚至上千亿美元的资金实力。我们这些企业最大的优势在于低成本的制造能力。

这个现状在短期内是很难改变的。作为一家企业，其战略选择只能面对现实。正因为如此，格兰仕明智地选择橄榄型模式，以自己的橄榄型模式与跨国公司的哑铃型模式对接。今后，随着格兰仕实力不断加强和品牌在全球不断叫响，不排除它逐步由橄榄型模式转向哑铃模式。事实上，格兰仕近年来的发展模式已经由橄榄型逐步向葫芦型过渡，即除了做大制造外，在科研方面不断加强。

1996年，格兰仕在中国总部成立了家用电器科研所，主要进行微波炉产品的设计和新产品开发。1998年又在美国设立了“格兰仕美国研究中心”，在美国引进数十名权威专家，进行家电产品类尖端技术及新材料、智能化的应用研究。几年来，科研方面的投入已超过10亿元，获得了百余

项重要的科研成果。

从长远看，做橄榄与做哑铃，今后将纯粹是一种国际分工，既不存在谁为谁打工，又不存在谁控制谁，就像中国企业与职工的关系由单方控制转向双向选择一样。而做橄榄与做哑铃也将会逐步形成平均利润率，就像国内的工业利润与商业利润逐步转向平均化一样。

今后，格兰仕品牌即使被世界广泛认知，成了真正的世界名牌，其中有一部分产品也必须贴牌。因为格兰仕的产品在许多国家已经有很高的市场占有率，今后市场占有率会更高。如果都打自己的品牌，在不少国家都会遭到反垄断起诉。

格兰仕的国际化战略采用了三步走的策略，从专做制造转向研发设计，继而转向品牌经营：第一步，利用比较优势，在国内形成规模优势，形成较高水准的微波炉制造方面的竞争力；第二步，走出国门，与跨国公司分工整合，进一步扩大规模优势，建立全球第一的微波炉制造方面的竞争力；第三步，积聚实力，逐步建立全方位竞争力，成为真正的国际品牌。

格兰仕这种循序渐进的策略是一种既积极又稳妥的策略。中国广大的中小企业在实施国际化战略时，很需要这种策略。

4.利用国际资源实现低成本扩张

与部分企业到国外建工厂相反，格兰仕不仅没有将国内资金拿到国外去建厂，不仅将出口产品的生产基地建在国内，而且建这些厂用的还是别人的钱。

格兰仕的主要做法是，通过受让国际知名品牌生产线的方式实现扩张。简单说来，将国际知名品牌的生产线搬到中国来，交由格兰仕组织生产，所生产的产品再按照比这些名品牌企业自己在本国生产的成本价更低的售价卖给对方，由对方利用自己的品牌、销售网络在国外销售。

以微波炉的变压器为例，格兰仕开始时分别从日本和欧洲进口。从日本的进口价为23美元，从欧洲的进口价为30美元。格兰仕就对欧洲的企业说："你把生产线搬过来，我们帮你干，干完后8美元给你。"结果，日本企业受不了，欧洲的企业都把生产线搬过来了。规模大了，专业化、集约化程度高了，成本也大幅度降下来，格兰仕现在实际成本只要4美元。目前格兰仕已经同200多家跨国公司建立了合作关系。这200多家国际知名品牌的企业不少已将自己的生产线转移到了格兰仕。

格兰仕通过受让国际知名企业先进生产线的做法，使自己的生产能力迅速扩张。这就等于将数十家乃至上百家的工厂从世界各地搬到中国，将数以千计甚至数以万计的就业岗位从世界各地搬到了中国。如果众多中国企业都像格兰仕这样，则中国的就业岗位就会大幅度增加，中国的盲流问题、三农问题、下岗问题等，都会迎刃而解，一大批中国家庭就会因此而富起来。

格兰仕受让生产线，不是引进二手设备的概念。虽然这些设备不一定是新设备，已经在国外使用过，从这个意义上也可以称为二手设备。但格兰仕所受让的是国外企业最先进的生产线，甚至是名牌企业最先进的生产线。通过这种受让，国外名牌企业生产能力全部或部分已搬到了中国，全部或部分放弃了生产功能。收购一家国外企业的生产线，也就等于消灭了

一个国外的竞争对手。或者说，将竞争对手变成了合作伙伴。

我们经常讲资本运营，讲吸引外资。其实，格兰仕受让国外生产线，这本身就是一种非常好的资本运营和吸引外资。

前些年，在许多人心目中，资本运营就是企业并购加股票上市。如今，格兰仕创造了资本运营新概念，即受让国外先进的生产线。格兰仕所创造的资本运营的这一新概念，包含了许多很有价值的内涵。

企业上市是资本运营的重要方式。通过上市，许多企业拿回了几亿元或几亿美元。这些都是货币资金，但最终还得通过购买设备、购买原材料而转化为生产资金。上市融资是有代价的，除了巨额的前期费用外，企业必须给投资者分红，必须接受投资者的约束，其财务等许多重要信息也必须公开。格兰仕受让先进设备，花费很少，所承担的义务和风险也很少，是一种真正的低成本融资。

背景资料

受让生产线与企业并购相比，更是一种高超的资本运营。其一，企业并购是要掏钱的。例如，1982年，首钢收购秘鲁铁矿公司，花了1.2亿美元；TCL收购德国施耐德公司旗下的商标、生产设备、研发力量和3条彩电生产线，花了820万美元；万向收购UAI公司21%的股权，花了280万美元，而格兰仕受让生产线基本上不需要花钱。

其二，企业并购之后涉及大量的整合工作，包括人的整合、管理整合和文化整合，特别是跨国并购，这种整合是很艰难的，因而成功率是很低的。而格兰仕受让生产线，只需要进行生产流程的整合，不需要进行人的

整合和制度的整合。他们的整合，简单说来就是将国外的先进生产线搬到国内，加上格兰仕的人，加上格兰仕的文化和管理，这样就不存在整合过程中文化的摩擦和人员的争斗。

其三，企业并购，特别是跨国并购，其中有种种陷阱，稍不留神，就要吃大亏，中国在这方面的教训并不少。而格兰仕受让生产线，最多牵涉到设备价值的评估，其中一般不会有什么陷阱。

其四，跨国并购之后，企业在国外，并购方不得不研究和遵守国外的法律，不得不与国外的政府以及方方面面打交道，需要建立一套新的关系资源。有时这种关系资源甚至比并购的设备更重要。而格兰仕受让国外的生产线，将这些生产线搬到中国，搬到广东顺德，在这里，他们人熟地熟，政府环境、社会环境、各种关系资源都是现成的，不需要增加任何新的投入。这样也就充分发挥了关系资源的规模经济效益。

其五，跨国并购之后，由于企业在国外，就业岗位和税源也在国外，通过这种并购，虽然企业的生产规模有所扩大，但对本地政府的税收，对本国老百姓的就业，都不会有什么贡献。格兰仕通过受让国外生产线，将生产能力搬到中国，就业岗位和相应的税源也搬到了中国，不仅给企业能带来上述一连串的好处，对国家的税收，对广东和顺德的地方税收，对老百姓的就业，都能带来实惠。

格兰仕受让国外先进生产线，从本质上讲是全球制造中心向中国的转移。在第二次世界大战以前，全球制造中心一直在欧美。随着欧美劳动力成本不断提高，加工制造业的利润不断降低，欧美发达国家逐渐开始转向以技术开发为主，而制造中心则转移到以日本和韩国为首的东南亚诸国。

20世纪90年代后，由于中国的加工制造体系逐渐完善，加工制造能力不断加强，再加上中国劳动力成本较低，社会政治稳定，全球制造中心又开始从日、韩等国转到中国。这是世界产业发展的大趋势，也是中国企业的一次重要机遇。

价值链是指企业从创建到投产经营所经历的一系列环节和活动。它倾向于企业内部与外部的协同。现在企业的竞争不仅仅关系到内部，更是内外部的问题。企业竞争力的高与低决定于其在链中的位置。我们之所以会以价值链为基础去探索制造业成功的秘诀，是中国制造业正处于高速发展的阶段，制造商一旦放弃价值链的思考而只关心制造企业的产能和产值就会导致生产力过剩，制造商在放弃追求价值的基础上相互恶性竞争，以至于打乱了合理的市场竞争。

越来越多的企业已经日益认识到，真正的顾客忠诚是无法用打折和赚吆喝得来的。顾客购买产品和服务时，他们是在接受一种品牌体验，顾客也只忠诚于他们所喜欢的体验。他们频频光顾某一品牌的产品或服务，是因为该制造商创造了比竞争对手更让他们倾心的体验。

[1] 《解放日报》2003/8/13《经济大国的二元化战略——从“制造业基地”说起》，作者：张幼文。

[2] 《中国经济时报》2001/1/3《2000年中国经济增长8%》，作者：车海刚。

[3] 《中国社会科学院院报》2003/6/24《正确认识中国制造业在世界分工体系中的地位》作者：吕政。

[4] www.zdnet.com，2003/8/13《综述：中国制造业的制胜之机》。

[5] 《经济参考报》2003/7/16《格兰士给中国制造业的启示》，作者：钟朋荣。

占领价值链终端

品牌竞争的主战场在哪里

全球品牌竞争白热化，每年都有成千上万的新产品品牌问世。往往在同一个行业里拥塞着许多大大小小的品牌。为了取悦消费者，品牌们都“八仙过海，各显神通”展开了品牌传播策略的博弈。遗憾的是，消费者的大脑对于事物的记忆是很有限的。虽然在媒体爆炸、信息高度密集的今天，人们每天直接和间接接受的产品品牌信息多达数千条，大型超市里陈列的货品的种类也是成千上万，可是能够被记住的确实寥寥无几。

背景资料

根据相关人类学家研究的结果，一般来说，人脑的最大词汇量只有大约8000个，能够记忆的产品品名大约为4000种，而且还要包括长期记忆区里的潜伏记忆内容，这部分记忆内容较长时间潜伏于内，需要通过外界的相关对应的信息刺激才能够恢复，举个例子来讲，太阳神当年雄姿英发时，其独特的太阳神VI形象——“当太阳升起的时候，我们的爱天长地久”，在中国广大消费者的脑海中留下了深刻的印象。

若干年后的今天，随着太阳神的日渐式微，这个记忆在大多数消费者的脑海中日渐淡化，被众多的同类品牌的传播力量撵进了人脑的长期记忆区，如果不被提及也就继续埋藏在脑海里。而人们赖以生存的记忆一般都存留在常用的短期记忆区里，这些记忆会随着新的信息的不断接收和过滤而不断地更新。如果你的传播诉求多而复杂，前后不一致，而且传播运动

断断续续，缺乏一致性的话，消费者就难以记住你的品牌的核心利益诉求点。所以说，持续一致的信息传播既是一个战术问题，更是一个战略问题，因为你不但是要消费者记住你的品牌，更重要的是长期记得你的品牌。所以说，品牌传播策略的根本目的就在于如何长期占据消费者的常用记忆区，并在一定程度上确保不会被消费者快速地更新。

世界著名广告大师大卫·奥格威说过，广告传播是品牌建设的一项长期的投资行为。所以，品牌应该有简单清晰的品牌核心利益诉求，并且保持持续的传播行为才能有效地占领消费者的脑海，获取消费者的青睐。

好的品牌要有好的传播才能体现。那么传播的主战场在哪里呢？多年以来，人们都在不断地追寻和探讨着。其实我们可以清晰地看到，许多年来企业主耗费巨资和心力的品牌信息都在争夺着消费者脑海中的方寸之地，人脑就是品牌传播的主战场。进军消费者脑海，是获取品牌忠诚、成就高销售额的必经之路。

品牌怎样快速占据消费者的脑海[1]

1.强化消费者的最初印象

新产品上市，企业的确要花上一笔钱，虽然制造商可能生产了质量很好的产品，具有足以打动消费者的核心利益点。但在现在这个“酒好也怕巷子深了”的商品过剩的时代，如果没有进行有创意的品牌传播的话，产品可能就真的“养在深闺无人识”了。

新品牌上市需要大张旗鼓地进行包括广告在内的传播运动不假，但是

非盲目和冲动性的，而是立体的和活力集中的。这里面最核心的技术在于了解制造商的目标消费群体对产品的看法，以及消费者寄情于此类产品的深层需求。其次，制造商需要找出目标消费群体与品牌可能的接触点，最后制造商可根据这些底子，再来设计适当的品牌信息，在适当的接触点传播给目标消费群体。而这时的传播策略就需要集中火力，对目标消费群体发起强有力的攻势，从而强化品牌给消费者的最初印象。

背景资料

在这方面宝洁公司是当之无愧的专家，它的洗发水没有采用一个牌子包治百病的品牌策略，而是根据日渐成熟的消费者对于洗发水产品功能的个性化需求，将其旗下的洗发水产品设计为去屑（海飞丝）、护发滋养（潘婷）、飘逸柔顺（飘柔）三个产品，形成了全面垄断洗发水个性化功能需求的品牌组合，并称之为“三剑客”。

这三个产品的上市推广，宝洁公司在通过对于目标消费群体的研究之后，确定了若干传播接触点，以便集中火力展开强有力的传播攻势。宝洁公司分别通过电台前卫频段、电视台广告投放、时尚杂志、公关活动、选秀、产品派送、试用、POP广告、卖场促销等活动，在各个接触点向目标消费群体传递着清晰和一致的信息。这一点很重要，你要传递的产品功能性利益和情感兴奋点必须简单、清晰，切忌大小功能一把抓，成为万灵丹，这样的话，可能消费者最终一个也记不住。

同时需要强调的是产品必须影响和涉及终端，因为这是直面消费者最大受力面的接触点，是实现产品销售的最终场所。失败的例子不鲜见，一些企业在广告上投入了不少钱，费心费力，结果呢，宣传做了不少，消费

者在终端少见产品，几番如此，消费者便容易失去耐心，这样的话，企业的广告费就算是浪费了一大截，落个失败之局。所以在传播攻势展开前实现足够的铺货率是很重要的，根据很多跨国公司的经验，新产品上市起码要维持70%的ACV布货量才能有较好的效果，否则一切工作都可能是徒劳的。广告投了不少，相比之下整个营销策略的执行成本就会显得低效而昂贵。

需要提醒是，品牌传播策略的诉求点也不是一成不变的，除了保持品牌的核心利益诉求点外，还应注重追随目标消费群体动态的需求变化的、具有时效性的传播诉求，我们看到，可口可乐在保持其品牌核心诉求的前提下，在中国市场他们会不断地根据中国民俗和潮流事件的发生和变化随时调整其时效性的传播诉求，跟上消费者不断更新的喜好，从而获得上佳的销售业绩。

2.比附强势品牌

这一策略将告诉我们如何使品牌从浩如烟海的品牌丛中脱颖而出。当中小型制造商还是小品牌或者是新产品的时候，就和成千上万的小品牌和新产品一样被淹没在其中。虽然脱颖而出是每一个品牌的期望，但是都感到非常之难。那么我们怎样能够使品牌脱颖而出呢？

很多企业长期以来把自己陷入了一个误区里，过分关注品牌自身，产品本身的所谓开发、策略制定等，当自己累得积劳成疾却还是业绩不佳时，就只能自叹命苦了。于是便会找出一大堆的理由来作为天意的借口，譬如资金有限、人力资源匮乏。建议品牌们把自己从这个误区里拔出来，让我们放眼再仔细看看，作为品牌的持有者你有没有非常仔细地观察和研

究过竞争对手呢？特别是在业界里名列前茅的对手。其实，向竞争对手学习实在是经营博弈的一个很高的境界。

众所周知的汽水品牌七喜就是一个借用别人搭建好的梯子，通过比附强势品牌而一跃成为与可口可乐、百事可乐两大全球软饮料制造商的品牌齐名的品牌。七喜品牌刚刚诞生的时候，只不过是一种普通的汽水而已，和众多的汽水饮料一起被淹没在品牌的海洋中。如果七喜汽水依照传统的营销策略运作的话，虽然也可能成为一个销势不错的品牌，但是要想成为与两乐齐名的知名品牌简直就是不可想象的事情。

背景资料

两乐在美国软饮料市场占据了不可动摇的霸主地位，在当时的美国消费者的脑海中，可口可乐和百事可乐已经成为理所当然的软饮料的代名词。

为了成就强势品牌梦想，七喜的高层联合世界著名咨询公司的强劲外脑，对品牌的推广和提升策略进行了无数次的研讨。在经过了大面积的对消费者的调查和研究之后，七喜发现，凭借可口可乐和百事可乐许多年的经营，他们的品牌形象和利益点已经在消费者的脑海中构筑了坚固的抗拒壁垒，如果七喜继续采用传统的品牌建立和提升策略的话，可能就算是耗资巨大也于事无补，依旧难以与它们抗衡。

七喜想到了借两乐搭建好的梯子往上爬的方法，从发起总攻的那一天开始，消费者的视觉、听觉、触觉和感知都同时收到一个简单清晰的信息：七喜是非可乐的饮料，一下子把寂寂无闻的七喜饮料同闻名遐迩的可

口可乐和百事可乐的地位等同起来，同时通过“非可乐”的定位又与两乐区隔开来，凸显出七喜另类的品牌个性。

事实证明，七喜的比附定位策略取得了空前的成功，在人们的脑海中七喜成为名列在可口可乐和百事可乐之后的第三大软饮料品牌。而由七喜的“非可乐”定位透射出的另类的个性化情感色彩又超然于两乐之外，独具一格，成为与广大消费者脑海中历久常新的“永远的可口可乐”和“百事新一代”品牌理念齐名的品牌理念。

背景资料

七喜自从1968年采用比附策略之后，销售业绩可以说是突飞猛进，当年的销售额增长率达到200%以上。当之无愧地成为世界上的第三大软饮料品牌。

如果制造商的产品质量不错，那么为什么不试试使用比附定位战略呢？采用与业内强势品牌挂钩的联想策略，使品牌从品牌堆里冒出头来。

3.关注消费者的核心需求，给消费者信服的理由

由于受到USP（独特的销售主张）理论的影响，现在，我们从各种广告，无论走进商场、超级市场还是零售小店，都可以看到和听到这样的宣传口号：风影去屑不伤发、雕牌透明皂洗得干净还不褪色、创维不闪的才是健康的、宝马的驾驶者的享受、富豪的安全性能、奔驰的乘坐者的尊贵，等等。

每个品牌都为自己确定了自己的“独特的销售主张”，也就是我们平常

所谓的产品卖点。在这些品牌中，的确有的品牌通过确定适当的销售主张获得了很好的销售业绩，但是，绝大多数的品牌还在做着肤浅的定位工作，在没有准确地把握目标消费群体的核心需求的时候，就凭借一些想当然的或者是自己一厢情愿的定位强加给消费者，但是在这个买方市场环境中，消费者岂是能够轻易被糊弄的？

背景资料

广告大师奥格威说：永远不要以为顾客不聪明，的确，我们随手举个失败的例子就可以讲得一清二楚。可口可乐开发的新口味可乐，结果遭到遍布世界的古典可乐消费者强烈的反对，甚至以示威游行的方式进行抗议，最后可口可乐公司只得屈服于消费者的意愿，恢复以往的古典可乐配方的生产。

可口可乐只得经过重新策划，制定对路的传播策略以后才又开始生产新口味的可口可乐。由此可见，就算是像可口可乐这样的超级大品牌也会因为没有切实地把握消费者的核心需求和真实动向，定位诉求偏离消费者的核心需求而吃大亏。

在制造商本身和品牌本身存在着许多纷杂莫辨的定位资源信息，这些信息常常迷惑着企业的品牌管理人士和专业的传播业人士。以至于在还没有挖掘到准确的消费者核心需求的前提下，仅仅凭借一些虚无的定位资源就制定出所谓的定位诉求策略。其实并不排除他们还抱着一些侥幸心理，以为只要我在广告传播上多花些钱，投入大点儿，场面宏大点儿也能有好的业绩。但这种侥幸的心理往往不得要领，花钱办了邋遢事。

我们先来看一个错误地估计消费者的核心需求导致失败的例子。一家国际知名大公司营销人员发现，消费者对市面上售卖的柳丁汁的口味不太满意。这个消息传到公司总部，引起了该公司高层的关注，他们认为只要顾客对市面上的产品有不满意的地方就是一个巨大的商机。于是该公司组织了大批市场调查人员对市场上消费这类柳丁汁产品的消费者群体进行了大规模的秘密调查。

最后调查的结果显示，居然有接近50%的消费者期望能够喝到口味更浓的柳丁汁饮料。这家公司闻讯后立即开始进行新口味饮料的开发，将产品给消费者的核心利益点定位为“100%天然果汁”。不久后产品上市了，该公司委托广告传播机构创作了看上去很美的广告片，联合终端卖场进行了一系列大规模的促销活动。照理说他们可以等待着收获胜利果实了，可是出乎意料的是，市场对这种新口味的柳丁汁的反应非常冷淡。虽然这家公司进行了许多的追加宣传，但是最终还是颓势难挽。

可贵的是，这家公司并未就此罢休，他们决定再对消费者进行深入的调查和研究。最后他们终于发现了问题的症结，消费者对当时市面上售卖的柳丁汁的口味不太满意，希望它的口味更浓一点儿这个发现是不假的，但由于早已喝惯了那些柳丁汁饮料的味道，也不会因为口味稍微重一点儿彻底地放弃原来已经习惯的产品。而且消费者对于其原材料是100%的果原汁也是并不怀疑的，他们认为这和他们正在饮用的产品也是一样的，没有什么太突出的好处。所以，消费者没有说谎，而是营销人员错误地发掘了消费者的核心需求。

在经过深入的分析研究后，该公司重新确定了其传播诉求策略，将原

来的100%天然果汁的诉求改成了如下所示：

·目标消费群体——18~55岁年龄段的消费者群体（兼顾除此之外的消费者）。

·独特的消费者益处——新鲜摘取、更有营养。

·利益支撑点和理由——因为每一个果子都是新鲜摘取，在×小时之后，新鲜的柳丁汁就摆上了货架，使您可以品尝到最新鲜的柳丁汁。

最后该公司的这种柳丁汁销量立即反弹，取得了不俗的销售业绩。收益的丰厚也使得该公司更多地投入果园种植和物流配送上，更好地体现了其“新鲜”的诉求点。

4.离消费群体越近越好

在品牌的成长过程中，如何拉近消费者与品牌的距离是一项很重要的任务。长期以来，很多制造商和分销商都不遗余力地在这方面努力，期望获得消费者对品牌的忠诚。

那么品牌怎样才能够做到距离消费者更近呢？作为消费者，我们一起来模拟体验一下，当我们打给品牌的咨询电话得到热情的回答；当品牌的售后服务人员在我们放下电话不久就神速地出现在面前；当我们收到品牌邀请参加体验的邀请信；当我们刚刚在广告里获悉品牌将要让利促销，走出家门就得到了实惠。总之，力图使消费者感觉到产品和服务是专为消费者设计的，消费者给予的回报也是显而易见的，他们会更加青睐这个品牌，使品牌获得更好的销售业绩。

面对面的顾客服务就是起码能够让顾客感到物有所值。进而感受到物超所值的体验过程。所以，其核心任务就是为顾客营造愉快的消费体验。其核心要点就是关注品牌的终端接触点，顾客在消费体验过程中有机会面对面地接触每一个品牌信息的来源。顾客在有意无意间和这些接触点发生着亲密接触。譬如：货品陈列区、导购、售货、促销、广告、送货，甚至行政人员的形象都会直接或间接地向顾客传递着品牌的信息。只要品牌在每个接触点上为消费者提供面对面的服务，就会让消费者感到品牌与他们距离最近。

背景资料

让我们从一个顾客购买洗衣机的购买行为过程来进入我们的分析：当一个顾客意识到手洗衣物很不方便或者需要将现在使用的洗衣机更新换代时，即产生了购买欲望。这时，各种洗衣机产品的电视广告、路牌广告、报章杂志广告、促销信息以及口碑传播等使他可能选定了其中的一个或者几个洗衣机品牌，想购买一台洗衣机。然后消费者会根据自己所需的功能的差异在这几个品牌里再次挑选，处于这个阶段的消费者一般就会开始电话咨询或者直接出现在产品的终端卖场里，他们将从这里开始感受品牌为他们提供的消费体验的全过程（无论购买成功与否）。

遗憾的是，可能就在这时，由于咨询电话故障，卖场人员对产品一知半解，顾客的产品咨询无法得到有效的解答，使得顾客对于该品牌产品的性能特点，与其他产品的差异不甚了了。售货人员的漫不经心，甚至在议价过程中态度不佳；交款等待时间过长，使得顾客心浮气躁；草率的包装，使得顾客不得不小心翼翼；缺乏卖场转运，使得顾客不得不费力地自

行搬运；交涉半天只得到模棱两可的保修承诺（虽然有保修单，但顾客可能会怕到时候经销商大大咧咧不负责任，把顾客在厂方与经销商之间踢皮球）等原因，使得顾客在体验过程中对品牌产生厌恶感，甚至从此对此品牌敬而远之，永远不再光顾。

中国电信的顾客服务战略诉求很好：沟通从心开始。显而易见，拉近心与心之间的距离是品牌战略的关键所在。品牌占据消费者脑海的标志并不是单纯地让他们记住品牌就够了，而是要让消费者知道你就是什么，如同可口可乐＝可乐、曾经的施乐＝复印机、七喜＝非可乐饮料一样，虽然品牌要达到这个境界要下好大的功夫和多年的积淀。但这是所有品牌都应为之努力的目标。

[1] 中国营销传播网，20028/26《如何让你的品牌快速占据顾客脑海》，作者：李海龙。

中小制造商的成长空间在哪里

成长空间在经营者的思维里[1]

制造商应该到哪里寻找它的成长空间？在市场经济时代，回答似乎是不言而喻的：当然是到产业社会和市场机会的生长演变中去寻找。然而，我们在研究众多案例的过程中经常观察到，为数不少的制造业，它的企业家或经营者，对市场、产业、金融、政策、商机和危机等很不敏感，对经营环境的变化反应迟钝。究其原因，乃是知识贫乏、见识浅薄。一句话，企业家或经营者的思维空间太狭窄。由于经营者的思维空间延伸不及，大量的产业和市场机会在他们的视野之外生生灭灭，再大的产业和市场空间都与他们无关。

这种现象很容易让我们想起管理学大师彼得·德鲁克关于企业成长的一种说法：一个组织只能在其价值观内成长，一家企业的成长受限于其所能达到的价值观。

套用德鲁克的这种表述，我们对企业成长的空间可以做出这样的论断：一家企业只能在其经营者的思维空间之内成长，它的成长受限于其经营者所能达到的思维空间。想得到不一定做得到，想不到就一定做不到。

就某一特定的企业而言，它的成长空间究竟在哪里？不在产业和市场里，而是在经营者的思维空间里。

管理学上关于企业成长的那个著名的“经理封顶”定理的通俗表述是：

一家企业再好好不过它的经理，一如金字塔再高高不过它的塔尖。这就是说，企业家（经理）的思维、知识和能力构成企业成长的极限。

一般而论，影响企业绩效和成长的因素众多且复杂。但就某一特定的企业来说，它的兴衰成败直接取决于企业家或经营者的知识和能力。正因为这样，人们总是把克莱斯勒的复兴、GE的成功归因于艾科卡和韦尔奇，把联想的成长和海尔的强盛归因于柳传志和张瑞敏。中外企业兴衰史告诉人们一个不灭的真理：企业家是企业兴衰的决定因素。

由此推断，要拓宽企业的成长空间，首先必须改善经营者的思维空间。为此，必须首先改善经营者的知识结构，提升经营者的思维层次，开阔经营者的视野和见识。

如果说市场经济中的企业“思路决定出路”，那么决定思路的又是什么呢？是企业家或经营者的知识和视野决定着企业的思路。

参考资料

和君创业认为，加入WTO后，下列六个方面的知识和能力对中国的企业经营者来说尤为重要：①战略；②组织；③营销；④财务；⑤并购重组；⑥前卫管理理论与工具。我们曾经把这六个方面的管理办法学知识设计成500个打钩和打叉的简单选择题，然后对200个企业老总进行抽样评测。

结果显示，12%左右的老总缺乏基本概念，比如不清楚推销和营销、财务与会计的区别，没有听说过战略制定中的SWOT分析和BCG矩阵，对ERP、CRM和组织扁平化没有任何概念，等等。超过35%的老总表现出明

显的管理学知识贫乏，其知识结构显然不能胜任现代化大公司的管理要求。在上述六个方面皆具备较完整知识的老总不到10%。

企业经营者们知识的贫乏，从一个侧面表明，中国相当大一部分的企业主要还处在个人权威、靠开会和“拍脑袋”决策的经验管理阶段，科学管理离这些企业还相当遥远。中国近代著名的企业家刘鸿生在1929年圣约翰大学50周年纪念会上的讲话，至今依然适用：中国地大物博，不愁没有资源，也不是拿不出资本来，所愁的是有了资源和资本，却找不到一批能运用资源和资本的人才。仅仅有生意人式的精明和长袖善舞的社会活动能力，并不能给企业带来长远前途。

知识经济是靠知识取胜的经济。面对管理学知识不足和经营思维狭隘的企业经营者们，我们很难设想他们能够在知识经济时代的今天领导企业走上持续成长的道路。拓宽企业的成长空间，必须先行拓宽企业家或经营者的思维空间。为此，企业家除了忙于事务处理和应酬之外，更需要腾出时间来学习，重视持续地改善自己的知识结构。

职业经理人：以能力为核心的经营战略[2]

一个经理人要带领他的企业走向未来，首先必须具有全球化思维，即使处在创业阶段也要如此。但这并不意味着他只要想全球拓展就行了。在制定企业的发展战略时，必须把自己所在市场和想进入的市场真正装在心里。他必须考虑在尽可能多的市场以尽可能快的速度营造影响。

为何许多知名企业聘任世界级的顾问，却还会遇到战略性的失利？这

个问题看似复杂，其实简单，战略的制定过程无非是分析、制定与执行三大步骤。

著名的顾问公司和美国医疗界是一样的，在分析方面尽可能确保细致化、科学化，因为在报告上留下的分析数据与思路是可以被检讨的，因此一般而言不会犯下逻辑性的谬误，而根据分析结果选择何种战略，除非该顾问具有高度民主的整合与创造力，否则85%的战略模式是由分析结果推断出来的，基本上也不会犯大错，因此最大问题出现在执行面。

执行面的问题不论是企业不会做，还是推行遇到阻碍，或者资源不到位，或者不能贯彻到底，总而言之，就是执行不当。所以才会出现老鼠开会想出在猫的脖子上绑铃铛的战略来，至于哪只老鼠去绑这个铃铛，那是执行的事。

一般制定战略的思路是先把公司的环境、资源与能力视为一个“常数”来思考（当然这个常数会随时间而变动），即在分析阶段，便把环境、市场、对手、自身的条件通通加以深入研究分析，并做出SWOT总结（强处、弱点、机会与威胁），根据这些要素，参考企业期望达到的战略目标，接下来便认真思考有哪些方案可以实现这样的愿望，最终加以比较，选择其中几个较佳方案。

当以这种思路来进行战略规划时，目的很清楚，是以“实现企业的战略目标”、以“赢得此阶段的胜利”为努力的核心，“能力”被视为一项参数，而不是努力的重点，因此作战过程集中在各种战略活动上，但没有针对能力做“系统性的努力”。既然能力没有系统性地提升，当然无法创造长期的竞争优势。而这种以胜负订战略的思路更会带来企业短期思考的模式，并

以成败来论英雄，企业的经营者与各部门主管也被迫在意短期的考核指标，长期下来会导致某些严重的后果。

参考资料

曾经有一位世界500强中国台湾地区的总裁为了符合集团的战略目标，在占有率、获利率两大方面取得佳绩，采取英明的策略，结果三年下来这位仁兄光荣升迁为亚洲地区副总裁。

接任者却苦不堪言，开始尝恶果，人员士气低落（三年来的过度劳累，缺乏培训，承诺尚未兑现），机器设备老化来不及更新（因为更新要增加投入，账面会不好看），研发力度没跟上（三年前很有竞争力，可是对手已经跟上）。这时接任者不论想出哪招，都已经招招无效。如果不探其究竟，我们会以为接任者能力不足，领导不行，其实冰冻三尺，非一日之寒。

战略是为了获胜是天经地义的，重点是不要本末倒置，倒因为果。企业要成功一定有相对应的条件，我们把它称为“能力”，没有能力而获致成功是侥幸，称为“浪得虚名”，有实力得到成功称为“实至名归”。当然有时企业相对实力是弱小的，但也可以成功，这是以“相对优势”或“灵活”来获胜，这也是另一种能力。因此企业要成功，关键点在于必须以“能力”为核心来发展企业战略，而成败只是检验能力的指标。只要核心能力持续累积，便可以得到真正的胜利。

当然有些人也会辩称，现在许多企业不也以核心竞争力为主吗？是的，但这只停留在表面的理解，在深层次的认知上还是停留在以“胜负”为

目的，而不是以累积“能力”为目的。中国企业在各个行业的大战不都以争排名、争占有率、争知名度或老总的曝光率为依据吗？在混战中更宁静，在混沌中更显智慧，中国企业应该发展以“能力”为核心的战略。鸭子划水也好，快速起跑也好，总而言之，奋起直追，方能在长远的未来取得一席之地。能力是永远的筹码，是取得长期成功的唯一保障。

案例：GE利用每个人的智慧[3]

“解除他们的管理枷锁、官僚主义束缚和前进道路上的功能障碍。”一个收集好点子的计划。

GE的首席执行官当然意识到了机构消肿的负面影响。他不能向雇员许诺一个终身的工作，他又不得不寻找一种方法来使他们比以前更努力地工作。

他需要使雇员觉得不是像机器一样超负荷地运转，而是企业的主人，是企业经营的直接参与者。怎样才能使他们有高度的归属感和责任感呢？他怎么向他们说明他们真的有不同于一般的存在价值呢？

他的解决办法是“倾力解决”计划——一项集中公司内外、上下各方面智慧培植、收集并实施好点子的经营策略。韦尔奇认为，通过鼓励全体雇员参与，有助于强化GE的业务，同时业务的良性发展又是保障就业机会的最重要的前提。

更快、更有生产效率和更有竞争力的途径是释放美国工人的能量、智慧和自信，他们迄今仍旧是世界上最有生产效率和创新能力的工人。要想

利用这些人的力量就要保护他们，而不是坐在他们头上，而应为他们松开束缚，解除他们的管理枷锁、官僚主义束缚和前进道路上的功能障碍。

从公司中剔除“老板因素”

“倾力解决”计划是杰克·韦尔奇为推动GE企业文化变革而采取的一项大胆的、雄心勃勃的10年计划。

这个计划的另一个目标就是从GE中剔除“老板因素”。通过“倾力解决”计划，韦尔奇力求重新定义管理的传统概念，使倾听雇员的声音成为经理的一个必不可少的工作。同时该计划也赋予雇员提出自己解决问题的想法的权利和责任。其目的是给予每一个人评价管理方式的发言权，并且防止老板们在决策过程中发号施令。

“倾力解决”计划有两方面的含义：

·雇员必须能够面对面地向老板提出建议。

·老板应该尽可能使雇员当场得到回复。

下面是实施“倾力解决”计划的七个步骤：

·选择讨论的话题。

·选择适当的功能交叉组来解决问题。

·选择一个“倡议者”，由他监控建议一直到实施。

·由与会者们召开三天（或两天半）的会议，草拟改善公司规程的建

议。

·和经理见面，由他们当场对每个建议做出决定。

·必要时开会，使建议付诸实施。

·让这一过程和这些话题和建议一起进行下去。

当杰克·韦尔奇启动“倾力解决”计划的时候，他就预料到如果成功的话，GE从中将获得巨大的收益。他需要做的全部工作就是期望并虔诚祈祷“倾力解决”计划取得成功。

分析　倾力解决的执行力

“倾力解决”例会寻找一切途径来改进公司的工作，无论事情多么微小。只要雇员能够提出来，它就值得“倾力解决”。当我们除去很多无用的中间层和官僚主义后，我们就有可能开始更深入地注视这个组织，也听到了工作在第一线的人的声音，他们往往有一些如何使公司运营得更好的令人吃惊的想法。开发这种创造性、更清楚地倾听这些想法对站在金字塔顶端的人来说非常重要，执行“倾力解决”计划的过程就是把这些员工的想法收集起来，整理出来的愿望转变为公司的收益。

“倾力解决”计划有很多事情，比如定期会议，团队建立，员工培训等，但是它的中心目标是培养一种文化，在这种文化下，每个人的想法都有价值，每个人都是其中的一部分，领导是在领导而不是控制，是培养而不是旁观。

“倾力解决”计划是要开发存在于每个工人当中的创造力和生产力，各

种有价值的想法都可能诞生于世界上最具有创造性但是不够专业、能量最充沛但是相对独立的劳动力。一个领导应该去做的最重要的事情是去寻找、珍惜和培育每一个人的呼声和尊严，这才是最终的关键因素。

制造业固然不能只满足于在别人技术的基础上制造产品，我们必须开发自己持续的、有竞争力的核心能力，更多地进行自主开发和提高产品的技术含量，同时要根据自己的短期、中期和长期战略制定出相应的技术研发战略。虽然制造业有着向更穷的发展中国家转移的趋势，但应该认识到，每个格局形成的时间至少会有10～15年，现在才刚刚转移至中国，从文化、社会劳动力的成本、配套能力等因素来判断，向其他国家的转移不会太快。

就目前来说，其他国家跟中国比不具备竞争力，因为在生产力的成本中，劳动成本只是其中一块，更大的一部分是配套能力和产品的创新发展能力。制造业毫无疑问地承担了追求产品总成本优势的义务，否则面向世界的中国制造就失去了进一步发展的可能。

在中国的制造业还不具备各种管理的丰富经验的现阶段，制造商的首要任务是保持自己的制造生产上的成本优势，不断汲取品牌、营销、市场份额等方面的经验。当然，作为制造商也更迫切地需要占领和把握自己的产品在中国消费市场中的份额，这就需要中国的分销零售企业不断发展配合中国制造商树立民族工业的品牌产品。

显而易见，随着中国制造业的成熟和经验丰富，它们不仅采用成本结构的竞争力，还会采用提高技术含量的竞争力来提升价值。来自推动力和拉动力两个方面的力量起主要作用。

推动力：产生推动力的主要原因在于“十五”计划推动企业学习和吸收先进的信息技术以推动改革，政府制定措施优先发展IC卡设计和制造、生产计算机和网络产品，国内外IT厂商在中国建立的生产和研发能力则产生了对专门技术的需求。

拉动力：产生拉动力的主要原因在于中国正在成为“世界制造中心”和“世界研发中心”，更高价值的制造设备落户中国，从而产生对各种技术的需求；中国正在成为“世界最大的消费市场”；产品分化的压力需要更多处理器应用的系统解决方案，如智能电话、PDA、家庭应用、游戏。

这些力量的合力要求中国零售集团和中国制造商一起专业地整合资金、制造商、消费者资源，整合各种营销和管理资源。

[1]　　中国管理传播网，2003/1/6《企业成长空间在哪里》，作者：王明夫。

[2] www.synergyage.com。

[3] http://page.china.alibaba.com，《杰克韦尔奇与通用之路》。

第9章　面向中国消费群体的中国流通企业

中国零售业的迅猛发展

为扶持中国连锁业的发展，国家有关部门出台了一系列产业扶持政策。国家经贸委将把物流配送中心建设、连锁企业信息化建设等，列入国债贴息项目给予重点支持。目前已经有60多家企业享受到了这样的政策。各级流通主管部门也将对开展连锁经营、物流配送和电子商务的企业给予必要的扶持，重点支持效益好的企业拓宽融资渠道，通过增资扩股、股票上市等途径募集社会资金，扩大经营规模；通过资产重组、划拨等多种方式鼓励改造工业企业的闲置厂房、设备和批发、储运企业的仓储设施，发展商品配送中心等。一些相关部委，如公安部、文化部、工商局和税务局，也提出了支持连锁业发展的具体措施。

中国分销零售业的发展现状[1]

2002年中国消费品零售市场增长相对较慢。1~9月累计实现社会消费品零售总额29111.1亿元，同比名义增长8.7%，增幅比上年同期回落1.4个百分点。预计全年的名义增长率在8.9%左右。而中国连锁业继续保持了快速发展的势头。2002年上半年中国连锁业排名前30位其经营额同比增长了39%，网点数同比增长了59%。中国连锁业整体2002年的增长率在30%以上，远高于社会整体消费水平的增长。

参考资料

加入WTO时外国供应商可以在5个经济特区（深圳、珠海、汕头、厦门、海南）和北京、上海、天津、广州、大连、青岛、郑州、武汉设立合营零售企业。北京、上海各不超过4家，其他地区各不超过两家。北京4家中的两家可在同城设立分支。

加入WTO后1年内，允许外资企业从事书报杂志零售。加入WTO后两年内，允许外资控股，并开放所有省会城市、重庆和宁波。加入WTO后3年内，允许外资企业从事药品、农药、农膜、成品油的零售，取消合营在地域、数量、股权比例、设立方式的限制。但是超过30家分店的销售来自多个供应商的、不同种类和品牌的连锁店，如销售粮食、棉花、植物油、食糖、汽车、书报杂志、药品、农药、农膜、成品油、化肥，不允许外资控股。加入WTO后5年内，允许外资企业从事化肥零售。取消对超过30家分店的汽车零售的外资股比限制。

国内零售业中，连锁超市和大型综合超市在短短几年内已经占据了较大的市场份额，大城市连锁超市明显挤占传统百货业的生存空间。

在连锁业态中，购物中心正在成为连锁业一个非常重要的发展方向。目前涉足这种新型业态的上市公司有华联商厦、大商股份和友谊股份等。受到资金实力的限制，国内的连锁上市公司主要从事的是社区型购物中心的发展。华联商厦和友谊股份均有意将购物中心作为主要的连锁经营业态。

参考资料

据国家经贸委统计，2001年连锁20强企业销售额959亿元，比上年增

长43%，远远高于社会消费品零售总额10%的增长速度。连锁店铺数量比上年增长46.7%。

2002年上半年，连锁20强销售额为633亿元，比2001年同期平均增长44.9%，是同期全社会消费品零售总额增长率8.6%的5倍多，比2001年年末的增长率提高了近两个百分点。连锁20强的店铺总数为5997个，比2001年同期平均增长59.24%。连锁20强中销售额增长率超过100%的有两家：北京物美商业集团公司（134.33%）和苏宁电器集团（113.59%）。店铺数增长超过100%的有3家，上海农工商超市有限公司（133.8%）、苏宁电器集团（127.08%）和三联商社（113.54%）。

此外，北京物美商业集团公司和江苏文峰大世界连锁发展股份公司店铺数的增长率也都超过了90%。必须指出的是，2002年新进入前20名的3家企业中，有两家是原国有商业企业，即大连商场集团公司和重庆百货大楼股份有限公司。这表明，近年来，中国一些老牌国有企业改制后，对业态进行了创新，通过连锁经营的方式有效地提升了企业的核心竞争力，成为中国连锁经营的新生力量。

2002年9月，国务院转发了国家经贸委《关于促进连锁经营发展若干意见的通知》，提出了要为连锁业创造良好的外部环境，主要包括简化行政审批手续，建立健全市场准入机制；实行统一纳税，促进连锁经营企业跨区域发展以及减少对连锁经营企业的重复检查，严格收费管理等明确规定，并要求进一步拓宽发展连锁经营的行业范围，鼓励电脑软件、汽车销售及租赁、汽车配件及维修、房地产中介、家政服务、旅游等新兴服务业以及铁路、邮政、电信、石化、烟草等经营比较集中的行业积极探索和推

行连锁经营。这预示着多年来困扰连锁经营企业的登记难、纳税难、应付各种“婆婆”难的“三难”问题有望尽快得到不同程度的解决，这将为国内众多连锁企业的快速发展扫清障碍。

2002年10月，国家经贸委发布了《全国连锁经营“十五”发展规划》，明确提出到“十五”末期，全国连锁企业门店数达到10万个，销售额达到7000亿元，年均递增约35%，占全社会批发零售贸易和餐饮业零售总额的比重达到20%左右。年销售额在50亿元以上的连锁企业达到20户，销售额在20亿~50亿元的连锁企业达到40户，培育5~10户主业突出、核心竞争力强、跨地区发展、初步具有国际竞争力的大型连锁企业集团，并提出了相关政策措施。[2]这些都表明中国连锁商业发展的潜力巨大。

可以预见，在经济环境已经成熟和政策明确扶持的态势下，商业连锁业态已经显现出巨大的发展空间，有望高速增长。

谁会成为中国零售业的富人

历史上，行业的高度保护和本身的认同度低，使得民营资本在零售业无法有所作为。现在，外资的迅速进入又为刚刚获得“国民待遇”的民营企业抬高了进入壁垒。《福布斯》全球富豪中，8.8%来自零售业，人数仅少于金融业，排名第二，而《新财富》400富人榜中，只有1.5%的富翁来自零售业。[3]中国零售业富翁数量与全球差之甚远。零售行业之所以能够创造如此多的世界级富翁，主要在于零售行业是一个经久不衰、可持续发展的低风险产业，并且很多国家的私人资本都可以自由进入零售业。然而，为何中国零售业产生的富翁如此之少？未来的中国零售业能否产生更多富

翁？

1.高度保护的零售业拒绝认同度低的民营企业

国内私人资本在中国零售领域参与的程度是比较有限的。最近几年，民营经济在零售业中的比重不断增加，但从最近公布的零售业百强和连锁业百强的排名来看，其中大部分依旧为国有企业。

参考资料

如2002年公布的连锁业前十名，只有两家是民营企业，一家是外资企业，其余均为国有或者国有控股企业。另据国家统计年鉴，2001年限额以上零售业企业的资产总额中，私营企业仅占6.7%。私人资本在零售领域的参与程度不高。

首先是因为，中国的零售领域在很长一段时间内一直是处于高度保护和地区严重分割的状态。过去，民营资本发展商业很难获得政府扶持，逐利意识很强的民营资本也不愿意在盈利前景不明朗的情况下大举进入。在目前百货业仍为主要经营业态的阶段，零售业的进入壁垒和退出壁垒均不低，投资风险很高。

另外一个非常重要的因素是，消费者对于国有商店的认同度要远高于实力普遍弱小的民营商店。在整个商业竞争结构没有出现大的变化之前，新的民营零售企业很难在消费者心目中取得地位。

由于国有企业在零售领域长期居于主导地位，拥有了零售领域的人才资源，使得中国零售领域在从百货业态向超市业态转变时，起主导地位的

依旧是国有企业，民营企业仅在一些全新的领域（如家电连锁业）才会有很大的突破。

2.民营资本如何应对

面对强大的外资零售商，民营企业在进入零售业时方式的选择非常关键。总的来说，民营企业介入零售业的方式包括两种，一种是新建网点，另一种是并购。对于已在零售业具有一定规模的民营企业来说比较可行，特别是对于外资现在介入程度不高的细分市场，如家电连锁业的国美和永乐等面对的依旧是国内选手。但大部分的零售领域需要面对外资的挑战，不得不与外资企业争夺网点，竞争异常激烈，如张宏伟的东方家园。

对零售行业的新进入者来说，由于缺乏行业经验，比较好的策略是选择一个好的合作伙伴和一个好的管理团队，“新希望”采取的就是这种方式。

MBO基金也是民营资本进入零售业的不错方式。同强大的外资对手相比，中国国有企业在激励机制上存在很大缺陷，不能很好地吸引人才和留住人才。目前，解决这一缺陷的普遍比较认同的方式是MBO。管理层在进行MBO时需要大量资金，但本身资金有限，此时民营企业就可以以MBO基金的方式为管理层提供资金，这样可以比较顺利地进入具有发展潜力和竞争力的国有零售企业。

此外，中国国有零售企业的资产负债率普遍偏高，难以满足快速发展的行业要求，这样部分具有资金优势的民营资本也可以通过与国有资本合资合作的方式介入零售业。

3.充分利用本土优势[4]

中国零售商在同国际零售资本的较量中，唯一的优势就是本土优势。国际零售资本要生存要发展，首先要本土化，这要有个过程，而中国零售商则不需要这个过程，因而比国际零售资本有优势。国际零售资本一切都得从中国零售商那里夺得，要成功夺走是件不容易的事，必须拿出高招才行，力量明显占优势才行。

（1）店铺地理位置的优势。由于中国的零售市场近两年才加快了开放的步伐，所以好的店址几乎被中国的零售商占据，而这些黄金地段的黄金位置上的店铺对中国零售企业来说几乎是零成本，对国际零售商来说却要付出高昂的租金成本。国际零售商要抢占中国零售市场要么选择次级地理位置，要么从中国零售商那里夺得店铺，要夺可不是一件容易的事情，首先是业主给不给，其次即使给价格也不菲。所以，中国零售商的第一大优势就是店铺地理位置的优势。

（2）顾客购物习惯的优势。顾客有个习惯，就是到自己最熟悉的商店去买，这就是所有的零售商店都有一定的比较稳定的顾客群的原因。国际零售资本初来乍到，凭什么能把原来他人的顾客吸引到自己的店里，并变成自己的忠实顾客呢？日本华堂能从中国的店里把顾客吸走，靠的是丰富而有特色的商品、优质的服务、确实高出直接竞争对手许多的营销方式和管理方式，以及价格策略，而不是价格战。

（3）固有的商品通道的优势。争夺到顾客的根本原因是丰富的、具有特色的商品。因为顾客进店的根本目的是购物——选购自己需要的商品，因此商品的特色才是吸引顾客的关键。所以当国际零售资本进入中国

零售市场的时候，首要建立的是能被顾客接受的特色的商品格局，这除了进口的商品资源渠道优势外，关键的是还要能从中国零售商的店铺里把顾客最喜欢的商品取下来摆放到自己的货架上。这确实是件不容易办到的事，因为对生产商来说，靠着敬业精神才建立起来的比较稳定的销售渠道和销售规模，怎么会轻易在国际零售商面前改弦易辙呢？于是国际零售商就得靠资金的优势、结算方式的优势、规模的优势，对生产商产生极强的吸引力，如经销、大批买断，把生产商的风险几乎全揽过来，这样生产商也就“投诚变节”了。

（4）人文的优势。要争得顾客、争得商品，最核心的还得靠人才，所以国际零售商最首要的还是从中国零售商那里先把人才拿走，接着才拿商品和顾客。人的天性都是懒惰的，谁都不愿意轻易跳槽，因为跳槽是要花费气力和付出代价的。人才之所以还在流动，就是人才因失望而去、因憧憬希望而来。因此国际零售商会通过各种信息渠道了解原中国零售商业的人才的个人愿望，然后再用能够满足个人的前提来吸引人才。如给予一定的职位，让人才满足自我价值实现的精神需求；用很优厚的薪水，来满足对物质方面的需求。

在这场争夺战中，尽管国际零售商有很多的竞争优势，但中国零售商仅就本土化优势这一条就占有天时、地利、人和，处于先手位置。中国零售商要守住原有的商品和自己的顾客和人才以及店铺也并非天大的难事，若真是没守住，也就实在没有存在的必要了。

强者在竞争中诞生

外资的进入使深圳、上海成为零售业最为开放和竞争最为激烈的城市，但两地本土商业没有被完全击垮，在优胜劣汰中一批企业脱颖而出。

1.深圳万佳："百货+超市"的成功探索[5]

1996年8月沃尔玛在深圳的两家商场同时开业，家乐福随后在南山区开店。两大国际零售商同时进入，使深圳商业竞争空前激烈。有关调查表明，沃尔玛开业时，周边商场的商品价格普遍下调10%，销售额下降10%~15%，一批商场（如金轮百货、蛇口免税）纷纷"落马"。

但万佳百货在与沃尔玛的成功对垒中声名鹊起。1996年，万佳百货第二家分店在仅离沃尔玛湖景购物广场一公里多的地方开业。万佳百货在模仿中创新，把传统的百货商店与现代的超市相结合，采用电脑管理系统、开架售货、集中采购，并将商品的品种由1万多种扩大到5万多种，真正实现"一站式购物"。1999年万佳3家店实现营业额10.5亿元，居深圳零售业榜首。平均一家店年营业额3亿多元，绝不逊色于家乐福和沃尔玛。2000年营业额增长60%，列广东零售企业第一。"万佳模式"成功表明，占据黄金地段的传统百货企业完全可以凭借地段、人文优势与这些零售巨头相抗衡。

2001年，深万科将万佳百货72%的股份转让给中国华润总公司。华润的入主，对于处于快速发展的深圳万佳百货来说，是个不错的消息，因为这意味着万佳的发展将有更坚实的资金保障。而且，万佳百货积极筹备改制上市，以寻求更大发展。

2.上海连锁商业三剑客：争做中国的"沃尔玛"[6]

上海联华、农工商超市和华联超市发展迅猛。2001年上半年，这3家企业销售额排列中国连锁企业前3名。面对外资咄咄逼人的扩张态势，这3家企业也快马加鞭，制订和实施各自的全国扩展计划，争做中国的“沃尔玛”。

上海联华是中国规模最大、最具竞争力的综合性超市。1996年以来，连锁网点以平均每年56.7%的速度递增，2001年年底已达1225家。1999年以73亿元的销售额成为国内商业零售业新“龙头”；2001年，零售额超过140亿元。目前，上海联华有大卖场、标准食品超市、便利店、药品连锁、电子商务等多元业态。上海联华自1997年起就开始了向上海以外的地区发展，目前市外分店已占1/3强。2001年，上海联华宣布该公司计划5年内其门店拓展到6000家左右。业态分布是200家大卖场、2300家食品加强型超市、3200家便利店以及300家折扣店。

农工商超市是国内实力最强和效益最好的大卖场连锁企业。1995年农工商超市成立，而1995~2000年年销售额增长151%，利润年增长158%。公司已形成连锁大卖场、连锁生鲜超市、连锁大饭店、连锁便利店为主导的业态结构，现有各类连锁店200多家，总营业面积40多万平方米。

农工商超市始终坚持直营连锁，在上海本土超市中最先进入大卖场领域。2001年成立好德便利公司，计划在两年内达到200家连锁便利店的经营规模。预计2001年销售额突破80亿元，创利1.5亿元以上。从资产质量、业态结构、经营绩效看，农工商超市最有实力成为中国的“沃尔玛”。

华联超市2000年借壳时装股份成为上市公司。2000年年底，公司拥

有682家门店，全年销售额56亿元。公司计划用5年时间完成其在全国的战略布点工作。华联将把全国划分为6个区域，和各地区的上市百货公司合作在各地组建以华联管理模式为主的超市公司，搭建华联超市一个庞大的联合体。2001年年初，公司偕同北京西单商场、北京超市发共同投资组建北京西单华联超市有限责任公司，迈出其全国6大区域发展战略的第一步。

案例：争夺消费主流大店充当主角[7]

上海市政府宣布：一百集团、华联集团、友谊集团和物资集团合并组成百联集团。随后，百联集团正式挂牌。1995年商业一局曾一拆为三，形成后来的一百集团、友谊集团、华联集团。有人认为：没有当初的分，就没有竞争，也没有今天的繁荣局面；今天再把它们并起来，是中国商业迎接国际竞争形势的需要。上海百联（集团）有限公司这艘目前国内规模最大的商贸流通“航空母舰”，被媒体视为国内迄今连锁业最大的合并。

作为国有独资有限公司，百联集团注册资本10亿元，总资产规模近280亿元，销售收入将近700亿元，拥有遍布全国20余省的4000多家营业网点，新集团涵盖百货、连锁超市、大卖场、专卖店、物流中心等各种业态，是目前国内跨系统、跨行业、跨部门组建的最大规模的流通产业集团。

道琼斯通讯社和《华尔街日报》曾抢发消息，称上海市政府合并联华超市、华联超市、上海一百和上海物资贸易中心4家公司，成立超级商业航母百联集团，是为了应对家乐福等外资商业巨头的竞争。

上海市分销零售经济学家认为，当前摆在上海市市委市政府领导面前的首要问题，是如何及时理顺国资管理框架，找到一个切实可行的国资管理模式。其真实背景是“国资管理改革＋应对竞争”。现在把这4个集团捏起来，一个最大的好处就是更便于管理。此间普遍认为：百联集团成立的意义是方向性的。

参考资料

对于政府调控商业企业，法国老佛爷公司高级副总裁派里克·伯格曼持肯定态度，他认为这样做有好处，可以避免乱开店，制止过度和恶性竞争。在市中心，如果一家店旁再开另外一家同类型的商店，大家来干一样的事情，难免引发价格竞争，这样会破坏原来整体的市场环境。据说，法国政府对于商业规模要进行控制，新开店铺须经有关专家和部门论证。而美国则没有对开大店进行限制的法律规定。

如果一家大的百货商店想要在某个地方新建的话，与当地的社区搞好关系，能够适应当地消费者的需求就可以。岱尔D.艾查波认为，法国的法律不是在保护消费者，而是保护竞争者不受竞争的冲击，对消费者实际上没有任何意义。有人预测，开一家沃尔玛会有很多的中小企业受到影响或者关门，但岱尔D.艾查波认为，这实际上不是沃尔玛带来的问题，而是消费者自然的选择。比如那些中小企业早上10点开门，晚上5点关门，营业时段消费者正好在上班，那么顾客怎么会去这样的商店买东西呢？沃尔玛来了，它有很长的营业时间，商品非常丰富，库存非常充足，而且它的价钱又非常低，消费者自然会到沃尔玛这样的商场去购物。

怎么能说是沃尔玛把这些中小企业挤垮了呢？中国国内实际上情况也

是相同的，比如说有一些顾客愿意去燕莎、赛特买东西，因为那里有舒适的环境、非常好的服务、高档的商品。它价格虽高，但让这些顾客觉得物有所值；另外一些客户可能不觉得这个店铺对他有很好的价值，要去别的地方，这都是消费者自己的选择。岱尔D.艾查波认为，这种自由的竞争会把一切事情办好，如果采取什么法律限制不会真正起到什么好的作用。

资料来源：www.xd56.com，2003/7/14《冷静应对零售商业大蜕变》。

百联集团公司已经囊括一百集团的新老一百商店、东方商厦、第一八佰伴，华联集团的新老华联商厦、华联商厦普陀店、五角场店、中联商厦和各社区购物中心，还有友谊集团的友谊商店与虹桥友谊店，从而形成十多个百货店的规模，再在此基础上做新型连锁百货。

从业态角度看，新成立的集团公司是百货集团公司、超市（包括大卖场、便利店）集团公司、专卖店集团公司、物流集团公司以及小业态公司的多种业态互补的商业航母。新超市集团公司其下还可再分成超市公司、大卖场公司和便利公司：超市公司由联华超市和华联超市合并组成，大卖场公司由世纪联华和华联吉买盛合并组成，便利公司由联华快客便利店和迪亚天天折扣店等组成。新专卖店集团公司则可以涵盖友谊集团下属的好美家装潢公司，华联集团下属的妇女用品商店、家用电器公司、电工照明器材公司等。

百联集团的新物流集团将以物资集团为主，充分利用其仓储、网络、运输优势，整合其他三大集团原来各自的物流渠道，做同时面向百联集团和市场的大型物流集团。把物资集团划拨过来，用意应在于此。

分析　本土企业如何应对外来零售商的竞争

上海百联集团的诞生，不得不让许多业内人士想起一年半前北京13家商业零售企业重组成立的北京首联集团。据悉，首联集团曾计划在5年内，店铺发展到1500余个，年销售额突破200亿元。然而如今，以注资1000多万元的方式加入首联并成为集团最大股东的北京物美集团，却抽回这部分资本金，并正式宣布退出首联。

此后，退出首联后的北京物美商业集团与天津市商委、天津市供销社签订了合资合作协议。按此协议，物美集团准备利用3年左右的时间，初步确定拟向天津商业投资20亿元进行合资合作，改造天津市1000家商业网点，建立社区的现代化连锁经营网络。

背景资料

比尔·威伯先生说，这个问题实际上也是所有的零售企业都要面临的问题，他认为应该从三方面来应对。

第一个就是要变得更加专业化，从这个角度来说零售企业必须培训自己的有关人员，另外就是自己的产品也要专业化。

第二方面就是要下大力气来巩固客户群。实际上作为中国零售企业来说，对本地顾客的需求了解得比外国企业更多，这种优势是外来企业短时间内难以企及的。

第三要巩固和建立自己的信誉度。就是说，当顾客对你这个零售企业非常信任，而且你这个企业能够跟顾客建立很牢固的关系的话，这个企业

无疑会实现发展。

资料来源：www.xd56.com，2003/7/14《冷静应对零售商业大蜕变》。

做大做强是目前中国零售业的当务之急。但首联集团事件的发生，给中国零售业敲响了警钟。一些专家曾指出，像这种在政府干预下成立的所谓集团公司，加盟企业原本的人事权、管理权等存在不和谐因素是必然的。由于这些连锁企业规模相差不大，政府不介入，完全靠市场的作用促使这些企业自发地走向联合也很难。政府的出发点是好的，能不能达到预期目的又是另一回事。

首联集团由于对各股东之间缺少必要的约束力，加上北京市范围内存在地区封锁、部门分割严重以及财政体制上存在的行政壁垒等关系，致使零售企业难以跨地区、跨所有制联合，无法实行规模经营。

上海市四大商业集团里面包含了至少三家上市公司。而企业间的股权置换和购并涉及股本资产运作的程序，通常比较复杂，而最主要的阻力可能来自上市公司各大股东，合并时的资产、财务等方面的清算及重组，所需时间长、操作不易，牵涉环节多。再加上如何整合四大集团的30多名高级管理层人员，无疑是又一个棘手的问题。

由于这四大集团已经囊括了目前零售业的所有业态，如果合并后各个集团维持目前的业务形态不变，那么就等于是直接捆绑，优化资源配置的效果将不明显。为此，中国连锁经营协会会长郭戈平指出，拔苗助长不利于中国连锁业的健康发展，并可能使这一行业的发展走向误区。当前，对

众多中国连锁企业而言，首先是要做强，其次才是做大。

[1] 《中国经营报》2003/4/28《零售业态战略前瞻》，作者：彭砚苹。

[2] 《中国经营报》2003/4/28《零售业态战略前瞻》，作者：彭砚苹。

[3] 《新财富》2002/4《为什么中国零售业的富人不如美国多》，作者：袁建军。

[4] www.emkt.com.cn，《中国零售商的本土优势》，作者：景索奇。

[5] 《北京现代商报》2002/8/13《沃尔玛欲明年底开店44家》。

[6] 《北京晚报》2001/9/19《连锁业北京为何不敌上海》，作者：王海涓。

[7] 《21世纪经济报道》2003/4/16《上海四大商业集团合一：700亿“恐龙”诞生记》，作者：李明伟。

本土分销零售企业的管理改进

超市：无处不在的职务腐败

超市里可以赚到钱的有两种供应商：一是产品附加值比较高，利润厚实得足够与超市分割；二是与超市采购商之间有比合作者更亲密的关系，友谊深厚到可以免去费用。不管多高的门槛，只要某些人一张条子就可以一切全免。

一位小型乳制品企业的老板想把自己的酸奶产品推进北京某超市，采购员说不够进店的标准，但给他指了一条明路，让他找某代理商，由他们出面。这实际上又增加了一层分利者，后来这位老板才知道，很多超市都有一批嫡系代理商，不是上层的亲朋好友就是采购员的莫逆之交，通过他们，产品就可以进入绿色通道。这种代理商提取高额的代理费用就只管产品上架，不会为厂商分担一丝一毫的风险。

在有的超市内部，这种现象也随处可见。有时供应商交了十个单品的上架费，但只有四个上架，为什么？超市负责这个品类的科长会告诉你："我们的货架有限，一时放不下那么多东西，我每天还要打车打手机，花销很大，你看怎么解决？"有的甚至会明白地告诉你要几千块钱就给你放上去，这钱给了第二天就立竿见影。如果已经暗示供货商，他还没动作，明天产品就会跑到货架顶上去。[1]

参考资料

沃尔玛在上海一开盘就给成千上万个欲进驻这世界上最大超市的供应商们上了一课，听得人们目瞪口呆。送支笔、请喝杯茶……这些在国内企业看来在商务活动中再正常不过的礼仪，在沃尔玛的游戏规则中，都被列为“行贿”。

沃尔玛向每一位欲进驻的供应商先发一个安民告示：除了禁止采购人员向供应商索取财物外，供应商也不能向采购人员提供免费商品、运动和娱乐券等形式的礼品和馈赠，哪怕送支笔、请喝杯茶，一旦查实，供应商就将可能失去合作机会。

沃尔玛负责人解释道：“只要你做得好，做出优势，可能沃尔玛会来求你。”沃尔玛的商业规则真让人听了耳目一新。就不知道在中国这块大地上，久而久之，这样的商业规则是发扬光大呢，还是与中国的实践相结合慢慢会具有“中国特色”？

资料来源：《青岛早报》2003/8/12《沃尔玛给商界“上课”在“中国特色”中坚守商业规则》。

抵制采购人员的恶劣行为是中国分销零售行业对中国制造商的第一步应尽的回报。我们先免去各种腐败的说法和指责，仅从制造商的发展利益出发，争夺市场和消费群体是中国分销零售业与中国制造业一起的目标，端正行业的风气是当务之急，这种风气一旦上升成为行规，对制造商的影响必然远远超出跨国零售集团的进场费之说。

向对手学习：提高分销零售企业的经营效益[2]

1.动态管理

对分销零售行业的供应链管理目标而言，最重要的目标就是降低商品库存。因此，有效的物流信息跟踪与库存控制是整个供应链在最优化状态下运行的基本保证。电子化商品管理系统是管理物流信息的关键。作为分销零售商如果可以在任何时间知道有哪些存货、进了多少、在途多少、放在哪里、卖了多少，就能对整个经营进行操控。如果控制整个经营，当然也可以控制成本。

以麦德龙为例，电脑控制系统掌握了商品进销存的全部动态，将存货控制在最合理的范围。当商品数量低于安全库存，信息系统就能自动产生订单，向供货商发出订货通知，从而保证商品持续供应和低成本经营。

如果能随时对进销存的动态有清晰的了解，就可以及时发现问题，做出快速反应，避免损失的发生，从而能在降低库存的同时提高顾客满意度。事实上，对分销零售集团来说，生意本身很简单，就是进和出，但在这一进一出之间的问题很复杂，因为其中涉及数目繁多的客户和商品。如果可以更好地控制数目，就可以拥有更多的利润。麦德龙经过35年的不断改进和完善，从商品的选择、订货、追加订货到收货、销售、收银每一个环节，都有先进的信息系统进行严格的控制。

与此同时，麦德龙设有专门的监督人员检查整个系统，检查订货数量和交货数量是否相符。一般的订货程序是信息系统提出采购预测，预测的准确性将影响到其他各个环节的效率，对成本高低产生直接影响。电脑根据顾客的需求信息提出采购预测，管理者根据信息系统的预测并参考其他因素，包括季节的变化，促销计划，社会上的大型活动，以及整个供应链

各个环节的负荷能力等，结合经验做出最后决定。

2.标准化操作

麦德龙的经营秘诀就是所有麦德龙的分店都一个样，麦德龙将很成功的模板复制到每家商场，包括商场的外观和内部布置及操作规则，所有商场实施标准化、规则化管理。这些规则包括购买、销售、组织等方面。就像工厂的机械化操作一样，每个人都知道自己要做什么，应该怎么做，规则非常明确。从与供货商议价开始，直到下单、接货、上架、销售、收银整个流程，都是由一系列很完善的规则控制这套动作。

麦德龙具有两个降低成本的标准化原则：一是整个店铺的设计，每家分店都不豪华但非常有效率。作为仓储式的配销中心，麦德龙采用的是门店和仓储合一的方式，不但节约了店面投入成本，而且能够从时间上做到快速补货。另外，其工业大货架将销售和存货合为一体的设施，使空间上的垂直补货成为可能，适合麦德龙这种大量销售、物流速度快的商业模式，有助于麦德龙实现低成本高效运营。

降低成本的第二个原则在于规范每一个操作流程。商店的内部管理就是分析物流操作流程的每一步，用最佳的方法做到最好。凭借35年的经验，详细制定每一步操作规程，并使每个人都能了解这个操作规程。所有分店无论是外观还是内部运作，都和总部一样，这样可以降低材料费用和人员费用。

3.限定客户

整个价值链和供应链的运作都是由顾客的需求拉动的，因此站在客户的角度去思考才能提供更加完善的产品和服务。

麦德龙将自己定位于专业客户，比如中小型零售商、酒店、餐饮业、工厂、企事业单位、政府和团体。其特色之一就是对顾客实行不收费的会员制管理，并建立了顾客信息管理系统。

可以这样想，如果不限定客户，让所有人都来，商场的运营成本就会增加，管理难度加大。例如，可以在货架上放一件一件的商品，也可以在货架上放一箱一箱的商品。如果要在货架上放一箱可口可乐，一件一件地放，要放24次。如果一箱一箱地放，一次就够了。麦德龙可以从接货处直接用机器将货品摆上货架。

按照这样的设想，麦德龙选择那些愿意一箱一箱购买的客户，而不是那些希望一件一件零买的客户，这样可以减少操作成本，因此商店的管理现场也不需要太多的人。这是其一。

其二，如果商场知道有哪些用户，就可以分析他们的需求，增加他们喜欢的商品，移去他们不需要的商品，这可以优化商品品种。其他零售店可能需要2万～4万种商品满足其顾客需求，而麦德龙只需要1.5万种就可以了。麦德龙仅仅关注他们的目标客户，非常清楚目标客户的需求，因此可以控制品种数。如果没有限定客户群而服务所有人的话，就需要更多的投入、更多的供应商、更多的洽谈……这本身就是成本。从技术角度讲，限制客户范围可以提高经营效率。麦德龙的信息系统不但能够详细反映销售情况，提供销售数量以及品种信息，而且记录了各类客户的采购频率和购物结构，准确反映了客户的需求动态和发展趋势，使麦德龙能及时地调

整商品结构和经营策略，对顾客需求变化做出迅速反应，从而最大限度地满足顾客需求。

麦德龙的最主要的服务特色还在于他们主动接近客户，每家店有15个客户咨询员。他们每天都跑出去拜访客户，了解客户需求，按照客户离麦德龙的路程远近，将客户进行分类，对这些客户进行重点分析和研究。同时，麦德龙还对其客户（特别是中小型零售商）提供咨询服务。除定期发送资料外，他们还组织“客户顾问组”，对客户购物结构进行分析，同主要客户开展讨论，帮助客户做好生意。

4.与供货商双赢

高效地把产品从供货商传送到顾客手中，需要对商品订购、存储和配送过程进行优化管理。在供应链管理上，不仅仅需要企业内部各个环节能有效地完成各自的工作，更需要供货商与零售商之间、企业和客户之间的联系。麦德龙的价格优势来自于从采购开始就有一套标准化的管理程序，而这套标准化的管理顺着供应链一直延伸到供货商的供货流程。麦德龙专门为供货商制作了供货操作手册，包括凭证、资料填写、订货、供货、价格变动、账单管理、付款等过程的方方面面。麦德龙通过这种规范化采购运作的延伸把供应商纳入自己的管理体系，将供货商的运输系统组合成为它服务的社会化配送系统，从而大大降低了企业的投资，实现了低成本运营。

麦德龙寻求与供货商建立长久关系，为共同利益合作。麦德龙采用中央采购的形式就是一种双赢形式。按照8个分店来计算，如果每家商场都有一个采购部门，就有8个采购部门，运作成本很高。如果只有一个采购

部门，运作成本就低很多了。而且，集合订购数量多，得到的价格更优惠，实行中央采购有助于降低运作成本，也便于管理。同时，麦德龙的供货商也从中受惠。例如，如果麦德龙在其他地方开店，供货商就不必在当地设办事处，它们只需和麦德龙总部联系就可以了，中央采购也节省了供应商的运作成本。

同时，有的供货商还可以从麦德龙的互联网站点上直接下载其订单，降低订单处理成本。为了进一步降低供货商成本，麦德龙还为供货商提供某些管理协助，如选择最快、最节省成本的送货路线。麦德龙在同供货商交易时，能严格遵守合同规定的交易期限，按时结算，而且批量大、周转快，加上它奉行的双赢策略，所以供货商都愿以最低价位向其出售商品。

背景资料

麦德龙的供货商如是说

麦德龙的供应链管理模式对供应商产生了何种影响？中国的供应商能否适应西方采购商的管理模式？

麦德龙供应商金红叶纸业有限公司上海销售经理李小飞和江苏省锡山市粮油实业公司常务经理严杰分别表示，作为麦德龙的供应商，他们既看到了机遇又遭遇了挑战。

销售的机会

李小飞和严杰都认为，和麦德龙合作增加了他们产品的销售机会。

在中国，麦德龙的分店开到哪里，他们的产品就可以销到哪里。

降低成本的机会

（1）改变包装。提供符合麦德龙销售模式的大包装。“从表面上看，”李小飞说，“做出调整，改变包装会增加成本，但实际上是减少成本，因为我们不用再一个一个地包装，这样可以节约生产时间和原材料。”

（2）标准化供货。李小飞说：“在配合麦德龙标准化管理的初期会有一定难度，但适应了之后，就会感觉很轻松，从长远看，可以省人力和物力。”

提高管理水平的机会

“标准化管理是市场发展的趋势，像麦德龙这样的企业，他们改变了市场，也领导着市场，我们需要尽量适应他们。”李小飞认为，麦德龙的管理模式是比较成熟和先进的管理模式，需要供应商做出某些调整。在调整的过程中，供应商的管理水平也随之潜移默化地提高。

质量管理的挑战

严杰说：“麦德龙对我们的要求比较严格，要求我们在质量上不能打折扣。但粮油和别的产品不一样，因为气温不一样，储藏条件不一样，流通环节不一样，多多少少会出现一些问题。”对麦德龙的食品供应商来说，给麦德龙供货，不但要保证产品的生产质量，还要保证在流通存储环节中的质量。

成本控制的挑战

虽然供应商可以随着麦德龙打开市场，但随着供应线的拉长，远程运输涉及的送货和成本控制问题随之而来。

严杰以向麦德龙福州商场供货为例，表示目前面临的难题是运输成本和货损率太高，但如果因此放弃福州这个市场，实在太可惜，而继续做下去又无利可图。对供应商来讲，如果成本控制不好，就有可能失去市场。

管理水平的挑战

严杰说："有的时候，管理是有点儿跟不上，比如说电脑上的管理、财务上的管理、供货的管理，要跟着麦德龙来。当然，这些对提高我们自身的管理也有好处。"严杰认为，虽然不可能一下子全部都跟上，但可以根据自己的情况尽力去配合。

让消费者"乐"而忘返[3]

按照品牌生动化的思想，广告不再枯燥无味、创意不再单调，促销活动变得时尚而流行，商品的展示变得独特而时髦。彻底改变品牌原来的严肃、呆板、凝重的一面。其目的在于让消费者乐在其中，乐而忘返，顺理成章地、快快乐乐地成为品牌的忠实顾客。

沃尔玛"顾客至上"的原则可谓家喻户晓，它的两条规定更是尽人皆知：第1条规定是"顾客永远是对的"，第2条规定是"如果顾客恰好错了，请参照第1条"。更为与众不同的是，沃尔玛的顾客关系哲学即顾客是员工的"老板"和"上司"。在整个销售活动中力求使每个消费者都轻松快乐、心情舒畅。

每一个初到沃尔玛的员工都被谆谆告诫：你不是为主管或者经理工作，其实你和他们没有什么分别，你们只共同拥有一个“老板”——那就是顾客。顾客是你们工资的发放者，是你们的衣食父母，顾客的消费使你有能力买房、买车，顾客的消费使你有钱付账，让后代接受良好的教育。要用你们的友好、礼貌和对他人需求的关注，让顾客真正享受一些从未享受过的关爱，让他们每天都有宾至如归的感觉，乘兴而来，满意而归。

为使顾客在购物过程中自始至终地感到愉快，沃尔玛要求员工的服务超越顾客的期望值；永远要把顾客带到他们找寻的商品前，而不是仅仅给顾客指一指，或是告诉他们商品在哪儿；熟悉你所在部门商品的优点、差别和价格高低，每天开始工作前花5分钟熟悉一下新产品；和常来的顾客打招呼要特别热情，让他有被重视的感觉。

沃尔玛一贯重视营造良好的购物环境，经常在商店开展种类丰富且形式多样的促销活动，如社区慈善捐助、娱乐表演、季节商品酬宾、竞技比赛、幸运抽奖、店内特色娱乐、特色商品展览和推介，吸引广大消费者。

沃尔玛毫不迟疑的退款政策，确保每个顾客都会永无后顾之忧。沃尔玛有四条退货准则：①如果顾客没有收据——微笑，给顾客退货或退款；②如果你拿不准沃尔玛是否出售这样的商品——微笑，给顾客退货或退款；③如果商品售出超过一个月——微笑，给顾客退货或退款；④如果你怀疑商品曾被不恰当地使用过——微笑，给顾客退货或退款。

博科资讯贴身服务乐客多[4]

乐客多购物中心发展集团暨乐客多商业发展集团是由新希望集团、中国银泰投资公司和新加坡首屈一指的商业连锁集团NTUC-FairPrice等国内外著名企业共同投资的大型连锁超市，在日趋激烈的市场竞争中，乐客多将与上海超市业短兵相接，管理和成本控制将成为包括乐客多、家乐福、华联等大型连锁超市胜败的决定因素。乐客多在整个项目选择过程中表现得非常谨慎，经过对国内外众多管理软件厂商产品的反复比较与论证，博科资讯最终凭借其高端稳健的产品、低端务实的风格，以及独有的“立体解析实施法”和领先的架构式平台技术、个性化的解决方案与服务脱颖而出。

一个成功的管理信息系统项目，必须把管理经验、行业经验和信息技术这三者有机地结合在一起，并实现有效的整合。博科资讯基于众多企业管理实践的经验，总结并提炼了一套科学、规范、标准的实施方案，通过知识管理建立自身的“标准流程库、实施案例库、企业规程库”，帮助企业创造“最佳企业实践”，为用户提供信息化战略规划、业务流程重组、ERP项目实施等相关增值服务，伴随企业不断变化的业务模型支持业务流程的持续改进，提升企业竞争力。“立体解析实施法”是博科资讯在这套解决方案中最耀眼的部分，它强调实施前的“立体建模”，实施中的“分部解析”，以及“过程评估”，确保企业信息化管理软件成功应用。

乐客多此次与博科资讯的合作，是为了建立更加完善的企业财务信息管理系统，提高资金管理效率，规避经营风险，降低运营成本，而博科资讯先进的财务管理系统正好适应它的需求，真正解决了乐客多在信息化管理中遇到的困难和问题。

我们知道管理的改进是无休止的，历史对人们的意义在于鉴往知来。如果我们不清楚自己所处的位置，就会常常找不到方向，看不见未来。所以我们不应忽视，在今日的中国，正处于由计划经济向市场经济过渡的时期；市场经济对于我们还是一个全新的概念，而在欧美发达国家却已经运行了几百年。所以在市场经济的环境中遇到的问题，我们没理由不借鉴他国的经验；合作、效仿、共同经营和相互竞争是始终存在的方式。

[1] 《中国经营报》2003/7/28《超市：看不见的黑洞》，作者：韩彦。

[2] 《世界经理人文摘》2000/12《限制客户范围提高经营效率》，作者：Ann Zhou。

[3] 《销售与市场》2003/2/17《欢乐营销：让品牌传播生动化》，作者：胡慧平。

[4] www.zdnet.com.cn，2003/7/31《博科与乐客多正式签约》。

与领先者竞飞[1]

事实上，商业资本只是从产业资本游离出来的一种职能资本，流通领域不产生任何价值。产业资本循环的终止，只有导致商业资本成为无源之水。共存才可以共荣。在博弈中，领先的时候让对手一步才是聪明之举。参看沃尔玛等国际连锁巨头的成功经验，与供应商保持紧密的伙伴关系、让利于供应商是非常重要的规则。我们正拭目以待一个公平、双赢的工商关系，我们也在许多中国分销零售业的发展和业绩中看到了希望。

在北京，2001年10月，北京西单商场与上海华联超市联手打造了西单上海华联（北京）有限公司这一超级航母，使得作为中国百货零售超级连锁的网络更加完善，覆盖面更广，能以更低的成本、更快的速度将货物发送到各分店。谈到西单与华联为什么握手？华联超市老总华洲一语中的："感谢沃尔玛。"11月7日，北京西单、物美、小白羊、燕莎望京、京客隆、中国华润总公司等13家企业共同发起组建的首都连锁商业集团举行签约仪式。一支总资本近10亿元、年销售额超过30亿元的京城商业新舰队起锚试水。12月18日，北京超市发与天客隆完全通过市场化规则重组成立了京城最大的连锁企业——北京超市发天客隆连锁股份公司，将新世纪中国连锁业百强中强强联合的一盘"大餐"端到了市场。

在全国商业龙头的上海，其商业重组好戏连台，2001年4月，中国零售业百强之一的联华超市与海南航空公司、深圳农产品股份有限公司等10多家企业签约开展零售项目。这一突破性之举标志着上海联华超市从以上海和江浙等区域为重点，转向全国性大规模扩张，目标是5年内网点规模

将达到6000家。8月，中国零售业百强排名第二的上海华联与北京西单、超市发联手的首家华联超市落户北京，华联已在北京开了10余家超市，预计2003年将增至100多家。上海华联除了华东以上海为中心、华北以北京为中心外，还以武汉为中心抢占中南区，以成都为中心抢占西南区，以沈阳为中心抢占东北区，以广州为中心抢占华南区。

通过跨区域的资产重组，强强联合，打造出了一个挑战沃尔玛的超市航母。刚刚传来的消息说，上海在整合集团的同时，另一项针对小企业的大联合已经开始行动，将在三四年内收编全市4000余家小卖部，开出“易购超便利店”的联合舰队，进而征战全国。据悉，迄今已有上百家小卖部和杂货店加盟，另有千余家店铺开始享受相关的配送服务。

政府支持必不可少

在当前环境中，国家行政部门可能对制造商、供货商和分销商之间的事件并不能比供应商自己了解得更深入、更切身；在经济活动中，商会、同业行会等组织可能会发挥更大的主导作用，供货商理应根据自身的情况制定相应规划与策略；工商对立的问题也许就可以在不同的行会的对话和谈判中协调解决。

在历史坐标系里便很容易找到我们的参照物。那是20世纪30年代的美国。“大萧条”时期，美国全国出现的生产力过剩已经造成恶性循环，1936年，凯恩斯出版《就业、利息和货币通论》，经济中出现了“凯恩斯革命”，用以解决市场失灵。同年，刮起了“商业圈地风”，连锁超市店大欺厂，向供货商索要各种费用，最终导致全美中小制造商向联邦法院起诉，

从而成就了《罗宾逊波特曼法案》（连锁商店价格限制法）的出台。

市场经济在资本主义的发展证明，这台精巧机器的良性运转必须有制度和法制的保障。2002年我国也相应地出台了《全国连锁经营“十五”发展规划》，同时对供应商控诉卖场乱收费的行为，国家经贸委也发布了一个“书面讲话”让各地遵照执行。[2]

对比我国与美国处理该问题的方法，会看到有很大的不同。中国目前还是一个人治大于法治的国家，法制还不完善，处于建设之中。在缺少相关配套法律支持的环境中，国家只能拿出一些暂行的指导性行政规划，而这些规划不具执行力度。况且，正如缪尔达尔所说的，政策选择是从价值观前提和通过运用这些前提获得的事实的了解中推断出来的结果。简言之，就是这一政策会让什么人得益？满足的又是什么利益？所以当某一部分供货商想到政策层面进行制度诉求时，政府只会显得很冷静。而法律是事后的救济，当这一问题没有在全国范围内造成无法弥补的损失时，工商业之间的矛盾唯有自发进行调整，试错，直至平衡。

客观上分析，中国零售商与外资零售商仍然存在不小的差距，沃尔玛全年1913亿美元的销售菜单即使是排行国内零售业老大的上海联华（年营业额为111亿元）也望尘莫及。试图培植出本土企业的“沃尔玛”，仅仅靠企业单兵作战显然是不够的，政府的作用不可或缺。

考虑到目前许多零售企业中政府拥有控股权，而且政府在信息的掌握方面更充分和更完全，特别是政府的信誉比一般企业的信誉要好得多，所以政府在零售业的重组和整合方面理应能够起到明显的中介作用。北京“首联集团”和上海“易购超便利店”联合舰队的产生无不是政府的上乘之

作。

值得注意的是，加入WTO一年内，外资可对大部分零售业进行控股，3年内取消合营公司的数量、地域、股权和设立方式的限制，5年内除经营少数重要商品和仓储式超市业态的30家店铺以上的连锁企业仍由中方控股外，取消其他一切限制。目前中国已有356家外资企业进入，但这其中只有近40家获得了中央批准，其余300余家均是与地方政府达成协议，属违规进入。政府在坚持改革开放的前提下，应严格遵守对世贸组织的承诺，不要再提前开放市场；不要再在前门没开时，让别人从后门溜进来；不要再中央政府明着说不能办，但地方政府暗地里偷着办。要尽可能利用3年的过渡期，严格控制外资企业的过快扩张，给国内企业一个调整自己的机会。

同时规模化是今后零售业发展的主旋律，为当地企业的迅速发展创造条件，是各地商业主管部门的共识。但企业在异地扩张就比较麻烦了。对于连锁企业来说，只有实行统一纳税，才能真正实现连锁总部对分店的有效管理，实现规模效益。而各地政府怕外资企业抢了市场又收不上税，垒起各种各样的“高墙”，企业只能重新在当地注册一个独立的企业法人，运营成本自然居高不下。另外，不少地方把引进外资零售企业当作当地商业和国际接轨的标志，而将引进内资连锁企业作为一种耻辱，在这种心态下，内地零售企业的跨区域扩张自然比外资零售企业遇到的障碍更多。显然，要真正实现中国零售企业的快速发展，打造出一个又一个的“中国沃尔玛”，仅仅在辖区内为当地企业创造条件远远不够，“但求所在，不求所有”应该成为各个地方政府共同的明智选择。

“合理捆绑”的快速走强[3]

单纯地做大不仅不会加速企业的发展，反倒会成为拖累企业的包袱，明智的收购才会帮助企业获得进一步发展的动力。

2001年，上海联华已拥有1500多家门店（6年间平均每两天至少增加一家店），并以销售额140.6亿元位居全国连锁零售业之首。但1995年的上海联华仅是一家拥有41家店、营收2亿元、亏损560万元的零售企业，当时王宗南刚刚担任该公司董事长。

王宗南上任之初就面临关乎企业前途的重大抉择：该收缩还是扩张。若按常规思维，当时处境艰难、缺钱少粮的上海联华根本不应奢谈扩张，而应缩减网点、退守城池，再以自我滚动的方式慢慢做大。但王宗南很清楚，退守是坐以待毙不战而降，对于连锁零售企业，网点就是市场，而抢占市场才能获得生存空间，从这个角度看上海联华必须扩张。除网点因素外，零售企业竞争的另一焦点就是成本，而企业规模通常与成本优势直接相关。

于是，上海联华以灵活多样的资本运作，不断跳跃性地撬动企业的规模化发展。他们陆续收购、重组了上海百家便利、永昌超市、为民超市等十几家中小型公司，将100多个超市网点纳入旗下；他们和杭州金龙万家福、苏州百汇等外地超市公司实施资产重组，借助合资方优势，在江浙迅速开出一批新网点；而通过特许加盟方式，先后也有数百个零散的超市网点改弦更张，挂起了联华的招牌。

背景资料

凭借上述动作，外表严肃、戴黑框眼镜、说话语调缓慢的王宗南创造了令业界侧目的“联华速度”。而“联华速度”的第一推动力便是并购，获得资金支持的上海联华像一架不知疲倦的推土机隆隆驶出上海，在6年内碾向了全国10个省份、80多个城市。

“并购扩张的好处不仅仅在于速度，它还能较好地规避风险。”一位业内人士对联华的并购策略颇为赞许，“按零售业的通常规律，新建店面需经历3~5年的亏损期，而此后能否盈利还会受到多方面因素的左右，直接收购则要稳妥得多，因为目标店面多数已经进入成熟期。”

当然，并购扩张更深层的动因是联华要打造自己的未来竞争力。世界咨询业巨头麦肯锡抛出的一份调查报告让本已深感压力的中国零售企业老总们更加坐立不安。报告认为加入WTO后遭受冲击最大的为零售业，此行业目前受政府控制和保护程度极高，但加入WTO后3~5年内将面临巨大的变化，该行业60%~80%的市场份额将被外资占据。

2002年7月，上海联华超市股份有限公司以2.1亿元的溢价对杭州华商增资扩股，从而掌控了杭州“家友”超市，由此演绎了中国连锁零售业迄今最大的一宗跨省并购案。上海联华通过数年的跑马圈地，从而拥有了浙江省254家超市和便利店，终于奠定其区域性零售霸主的地位。

据联华公司声称，待对杭州华商的调整完毕后，联华将挟此新军横向收编地方诸侯。显然，尝到甜头的王宗南还会进一步加大并购力度，他“给自己的时间是两年半”，在政策完全放开而必须同沃尔玛等世界巨头正面交锋之前，他需要把联华首先塑造成中国的零售业航母。与此有关，联华正在谋求上市，辅导期已经开始。而待上市之后，上海联华的并购战

车又将添加动力强劲的资本车轮，王宗南5年后把零售网点增加到6000个的目标也会显著迫近。

[1] 《人民文摘》2002年第十一期《谁将成为中国的“沃尔玛”》，作者：张锐。

[2] 《中国信息年鉴》1999/7《中国当前经济启动与未来增长潜力实现的途径》，作者林毅夫。

[3] 《赢周刊》2002/12《商机稍纵即逝把握钱难赚时的7种赚钱模式》，作者：刘勇。

未雨绸缪的思考

凯马特破产警醒中国商界[1]

美国第二大折扣零售商凯马特公司向芝加哥联邦破产法院申请破产保护，从而成为美国历史上寻求破产保护的最大零售商。申请破产保护的凯马特将关闭2114家连锁店中的500家。凯马特的失败至少有以下几点应该引起中国商界人士的警觉。

首先，零售经营技术必须以效益为核心。零售技术的发展对于提升商业运营效率会起到巨大的作用，但是零售经营技术的运用是要以提高企业的效益为最终目的。早在20世纪七八十年代，美国的商业企业都在讨论物流对连锁商业发展的作用，沃尔玛和凯马特也都建立起自己的配送中心。但从效果上看，凯马特做的不少是表面文章，在供应链环节上存在诸多问题，远不如沃尔玛做得丝丝入扣。

沃尔玛的通信设施、车队和它的配送中心是一个完整的体系，它不仅运用了先进的技术，更保证了实现企业的效益。在目前的中国商业企业中，谈物流和供应链的人多，但真正让这些现代零售技术产生效益的人少，如果只是满足于拥有先进的硬件设施而不能令其发挥效益的话，就难免重蹈凯马特的覆辙。

其次，业态并不是决定商业能否取得成功的决定因素。目前，沃尔玛、家乐福、麦德龙等跨国公司都是以大卖场（也称大型综合超市）的形态进入中国市场，并且绝大多数都取得了成功，这种态势也给了中国商界

某种错觉，认为大卖场必然是一种盈利的业态。以超常规的速度发展大卖场正成为一大趋势，除了原来做超市或百货业态的企业纷纷染指，其他行业的资本也在觊觎这一块商业利润。但如果不具备风险控制的能力，即使像凯马特这样具有成熟经营技术的企业，也不能确保在市场中有所收益。

在连锁企业发展的过程中，另一个值得注意的是地域发展的问题。沃尔玛为了实现它“每天低价”的策略，在选择物业的时候，只选择位于城市边缘的区域或小城镇，绝不染指城市的中心地段，因为那里的地价无法支持它的低价策略，在它的经营目标和经营策略之间保持了高度的一致。而凯马特却没能保持这样的忠诚度，虽然它也标榜低价，但它在地价最为昂贵的纽约曼哈顿开设了两家店铺。这虽然不是导致凯马特失败最重要的原因，但一个在经营理念和经营策略上自相矛盾的企业，注定无法实现长久的成功。

背景资料

从1985年开始，凯马特开始实施多样化经营战略，尝试向专业化的折扣店方向发展，设立打折服装店、打折书店等。然而，新开设的专业店由于缺乏经验，服务不到位，破坏了企业在消费者心目中的形象，也削弱了竞争力。

对国内的商业企业来讲，没有哪家企业可以成为全能冠军，一家既做超市又做大卖场还做便利店的企业，很难保证多条线作战可以战无不胜，多元化中所包含的风险应该为每家企业所警觉。

资料来源：《经济动态》总第632期《美国凯马特破产警醒中国商

界》，中国企业信息交流中心编。

从凯马特的案例看，在凯马特最艰难的时刻，供货商又给了它致命的一击。由于供货商普遍担心凯马特的财务状况，处于破产边缘的凯马特又遭供货商的反水，包括其最大的供货商之一的弗莱明消费品公司宣布停止向其供货，紧随弗莱明公司的步伐，草皮和园艺产品制造商斯科特公司也同时宣布已终止向凯马特供货。供货商和零售商间本是既互相依赖又明争暗斗，力量此消彼长，按照实力说话。

在中国，供货商和零售商之间始终都没有形成它们的“蜜月期”，不仅零售商占用供货商货款司空见惯，而且不按期支付也习以为常，为商业领域的支付风险埋下了隐患。如果中国的企业不解决好支付问题，当跨国零售集团进入的时候，供货商们可能就会投奔有更好信誉的跨国零售集团了。

美国连锁店的商品配送[2]

我们知道对分销零售企业管理和竞争有重要影响的一个因素是配送中心的设计和实施，因为这直接影响到零售企业的成本。我们不妨参照美国连锁店的商品配送，按照它们现有的成熟模式，已形成了以批发、零售和仓储运输为主导开展商品配送的三种类型的配送中心。

1.以批发商为主导型的配送中心

美国加州食品配送中心是组织商品、面向单体超市开展配送的全美第二大批发配送中心，建于1982年，所属于1926年成立的美国加州食品有

限公司。

该配送中心的建筑面积为10万平方米，现有员工2000人，拥有各种运输车辆600辆，年销售额为20亿美元。

经营的商品均为食品，有43000个品种，其中98%的商品由该配送中心组织进货，2%的商品为该配送中心开发加工的商品。配送中心拥有全美超市中经营的所有食品，除了满足国内超市所需的各种食品外，还配送至亚洲的日本、新加坡、中国香港、中国台湾等国家或地区。作为会员，利用该配送中心的客户有1000多家单体超市，与配送中心形成合作关系。

各超市会员由于规模大小不同、所需配送量不同，因而交纳的会费也不等。在日常交易中，会员店与其他店一样，不享受任何特殊待遇，但可参加配送中心的定期利润分红。会员店所得分红多少的依据是各店在配送中心的进货量和交易额的大小。

配送中心采购的商品价格是根据商品的数量和质量以及付款时间（如在10天内付款，则可享受2%的价格优惠）与制造商和供货商之间进行协商。配送中心对各超市配送商品的加价率是根据商品品种和档次不同以及进货量的多少而定，一般为2.9%~8.5%。

配送中心的主要运营手段是计算机管理。工作人员通过计算机获取订货信息，根据订货信息发出要货指示，再根据要货指示单和配送的先后顺序进行配送。配送中心实行24小时配送，配送半径一般为50公里，最远的可达三四百公里。

2.以零售业为主导型的配送中心

以零售业为主导型的配送中心最具代表性的是美国沃尔玛公司的商品配送中心。该配送中心是由沃尔玛公司独资建立，专为本公司连锁店提供配送服务。沃尔玛公司是目前美国乃至世界最大的连锁集团。2000年销售额近2000亿美元，拥有连锁店4000多家。公司在阿肯色、得克萨斯、亚拉巴马、艾奥瓦、加利福尼亚、佐治亚、密西西比、密歇根等州都设有区域配送中心，平均每160家连锁店拥有一个配送中心。占公司总销售额90%的商品是通过沃尔玛的配送中心进货、加工、储存和配送的。

参考资料

沃尔玛公司的订货方式基本上有两种：一种是各连锁店每周一次或两次向相应的配送中心订货；另一种是联合订货，即各连锁店在指定日期（一般为每周一次或两周一次）通过计算机系统直接向各供应商订货，供应商将各连锁店的订货进行汇总后，定期将货物送往相应的配送中心，各配送中心在统一验收入库后将货物分发至各连锁商店。

沃尔玛设立配送中心战略：一是尽量选择劳动力便宜、地价低且交通方面的地方；二是总公司策划部门制订五年发展计划，主要内容包括今后五年在什么地方、建多少个连锁店，连锁店发展到多少家后在什么地方、建立多大规模的配送中心，服务商圈的人口多少、半径为多大，等等。根据这样的五年发展战略，沃尔玛公司基本实现了每半年建立一个配送中心，每个配送中心为100个连锁店提供配送服务。这种以配送中心为轴，区域集中建店的发展战略，使沃尔玛公司实现了飞速的发展。

3.以仓储运输业为主导型的配送中心

福来明（Fleming）公司是一家专门承担客户委托配送业务的专业公司，它与委托者之间以合同的方式为其提供所需要的配送服务。福来明公司在全美有40多家配送中心，分布在全美42个州，为4000多个不同经营形态的零售店开展配送业务。

以福来明公司为代表的社会化、专业性的配送中心充分体现出在专业方面的优势。以福来明公司位于北加州萨克拉门托市的食品配送中心为例，该配送中心主要是接受IGA（美国独立杂货商联盟）在加州地区总部的委托，为IGA在该地区的350个加盟店提供商品配送服务。该配送中心建筑面积7万平方米，其中冷冻、冷藏库4万平方米，杂货库3万平方米，经营品种8.9万个。在其服务对象店经营的商品中有70%的商品是由该配送中心集中配送。

参考资料

合理的库区布局和有效的管理是该配送中心突出的特色

·库内货架间设有27条通道，19个进货口，便于货物进出。

·商品存放分类是根据商品的生产日期和保质期，采取先进先出的原则，货架上层是后进库的储存商品，下层是待出库的配送商品。

·将品种配货和店配货的商品分开存放。针对不同商品的特点采取不同配货方式：品种配货是数量较多的整箱货，使用叉车配货；店配货品种多、数量小，是细分货，采用传送带配货。

·体积大、分量轻的商品用叉车配货，体积小、分量重的商品用传送带配货。

·库内设立特殊商品存放区，如价格高的药品、滋补品等设专区存放，以保证储存的安全。配送中心与各店铺实现了无障碍信息传输，各商店可以通过配送中心的信息系统实现自动订货。

加盟店的货款由IGA地区总部统一支付。配送中心除了获取商品加价部分外，还要根据配送商品的数量、交易额等收取加盟店的服务费。为减少加盟店的库存，保证销售顺利进行，配送中心每天对商店送货一次，从而减少了商店的接货次数，扩大了营业面积，提高了竞争力。

尽管我们希望全力协调好分销零售企业自身的管理和业务流程，尽管分销零售企业在自我完善的管理历程中经历了与跨国零售集团的各种斗争，但是作为中国的分销零售企业以服务中国的产品分销作为最基本的起点，制造商和零售商在调解双方的矛盾时，很多现实的利益问题往往仍然无法解决。

分销渠道是制造商的生命线，但是，由于很多正在寻求发展的制造商在分销渠道上的管理缺乏战略眼光，缺乏战术规划，让分销渠道百孔千疮。分销渠道的困惑是制造商决策者、营销管理者的最大问题——经常让决策层食不知味，寝夜难安。

在下一章里我们会一起讨论分销渠道的困惑是企业和渠道成员之间的矛盾，既有不可调和的，也有可以避免的一些奇怪现象，经过非常艰难的协调之路，我们是否可以让客户、供货商和分销零售商之间的业务流程做到协同和顺畅呢？

关于分销零售企业和制造商/供货商的矛盾和纠纷，主要是双方都在

寻求一种平等，在如今竞争激烈、瞬息万变的环境中，企业成功的一个关键是建立有效灵活的分销模式，整合整个企业系统和供应链的管理，通过网络将与企业相关的各方连接起来，融成一个完美的信息流。

虽然在中国目前的环境中，建立真正意义上的价值链联合运作仍需假以时日，但作为企业领导和职业经理人，对这种趋势和理念应有清醒的认识。新型贸易伙伴、廉价供应商及新兴市场的出现，迫使大大小小的企业结成联盟，建立各种形式的商业模式，把产品高效地销售到终端，顾客无论对制造商还是分销零售商都是最重要目标。无论领先的新型企业还是传统企业，都在制定新的策略以实时跟踪订单，并对商品在市场过程中的营销变化做出反应。

[1] 中国营销传播网，2002/3/11《谁动了凯马特(KMART)的奶酪？》，作者：金杜。

[2] www.3cn.com.cn，《连锁店的商品配送》。

第10章　客户的拉动与流程的推动

分销渠道令人困惑的现象[1]

分销渠道成员的非分需求不断增多

分销渠道好像永远和“得寸进尺”连在一起。在制造商的眼里，分销渠道是永远吃不饱的孩子。原因何在呢？抛开分销渠道成员的私心私利，造成分销渠道成员胃口增大的重要原因是终端竞争的激烈、区域市场业态的变化。

不论是大到分销成员要求赊销、铺底货，还是商场的上架费、陈列费、促销费，还有区域市场的广告费、损耗补贴、各种名目的赞助，以及年终返利、年度公关酒会、旅游奖励、各种形式的奖励、回扣等种类繁多的分销成员要求，一方面是竞争的激烈使然，另一方面是制造商的管理不当、控制不力造成的。如果制造商运行情况良好，再不合理、再过分的要求也能得到兑现；如果制造商情况不好，那么就是正当的要求和投入都会被视为“非分之想”。总之，分销渠道成员的胃口也是制造商、供货商给撑起来的。

1.利字当头

这是区域市场低素质、不具备战略眼光和完善经营管理思想的分销渠道成员的典型表现。这些分销渠道成员“利”字当头，唯利是图，不注重长

期经营，只强调短期效应，什么赚钱卖什么，他们才不管什么合作伙伴、战略性伙伴关系的建立呢。他们是“有奶便是娘”，谁返利高、政策好、广告投入大就跟谁跑，不注重品牌、产品、推广、客户关系、顾客满意等战略性问题，不注重渠道、分销以及终端管理。这些客户是需要教育的一代，需要制造商、市场来共同教育。

2.依赖广告

这是分销渠道成员的素质使然，也是“秦池”等广告巨人留下的阴影。对市场的竞争、品牌的管理、市场管理和分销管理的认识，很多制造商只是停留在肤浅的表面——于是只有动用广告的武器。长期在硝烟弥漫中成长起来的分销渠道成员顺理成章地对广告的依赖相当大，寄希望于广告的拉动，来创造分销业绩。

同时，很多分销成员实际上对制造商的广告费用以及执行抱有非分之想，他们想既赚取产品利润又赚取广告回扣，而根本不认真执行、贯彻广告传播计划。于是就形成一个恶性循环——依赖广告。没有广告就不铺货，没有广告就不投入，没有广告就换产品。那么多冤大头等着出钱呢，我怕什么？

3.客大欺店

在分销渠道中，“客大欺店”的问题日趋严重。很多厂家、制造商认识到了依赖大户销售的风险。在市场上，总有一些大户依赖在区域市场建立的网络和资金实力，对厂家、制造商提出很多非分的要求。他们不遵守制造商既定的营销计划，按照自己的套路运作市场。厂家、制造商为了占有

市场，进入某些通路，又不得不依靠大户的实力，于是就形成了矛盾。全面依赖让制造商失去主动权，不依赖又很难一时之间建成强大的网络。

分销渠道成员缺乏忠诚度

分销渠道成员缺乏忠诚度是中国的普遍现象。“娃哈哈”的分销模式为什么成为典范？原因就在于他们建成了一个相对封闭的分销渠道——但不是任何制造商都具备这样的渠道掌控本领。很多制造商在发展到一定阶段，都会遇到分销渠道的流失、叛变问题。于是制造商就责怪渠道成员没有忠诚度。殊不知，凭什么分销渠道要忠诚于制造商？分销渠道成员又不是制造商的员工，不拿年薪，制造商是没有理由要求分销渠道成员忠诚的。

但是制造商可以通过服务、管理、不断提供更有利润、更具竞争力的产品来，以形成制造商和分销渠道成员共同发展的局面。这和中国的市场经济发展水平有关，和中国的金融体制有关，和中国经济发展的不平衡有关，和中国分销渠道成员的经营管理水平有关。

1.低信用度

诚信是一个很大的概念，大到国策，小到制造商的经营理念和对待市场、消费者的态度；诚信需要法律、道德和社会环境、经济发达程度以及自律的制约。

在中国的市场上，信用度在恶化。随意撕毁协约，严重拖欠货款，是见惯不怪的事情，信用度恶化是目前渠道网络较突出的问题。不少分销渠

道成员不遵守协约，经常性地拖欠货款，占用、挪用货款，有的甚至卷款而逃，给诚信蒙上了阴影。

2.串货假货

无论是中小型制造商还是知名大型制造商，或是国际巨头，都常被串货、假货搞得坐卧不宁。每年花在整顿串货、清理假货的人力、财力无法统计，更可怕的是，这些事情还得打掉牙齿往肚子里吞。串货现象一是由不畅销地区向畅销地区串货，搞乱了整个市场，搞乱价格体系、网络体系，造成虚假销售，使销售体系受到严峻的考验；二是由畅销地区以低价向新市场或正在启动市场串货，导致新市场或正在启动市场一片混乱。而假货则是在畅销市场最容易出现的问题。难怪有制造商自嘲：没人串货的品牌就不是好品牌！没人假冒的产品就不是畅销产品！好像串货、假货成了衡量品牌是否知名的标准！

串货也好，假货也好，都有其形成的根源。回避或者关起门来处理这些事物是不恰当的。只有所有的营销型制造商树立起坚决打击串货、假货的决心，制定系统的预防措施和解决办法，才能从根本上解决问题。当然一些专家鼓吹的“适当串货有益市场健康”的观点无疑是站不住脚的。

艰难的选择、艰难的合作让制造商十分头痛，应该说，“门当户对”是取舍分销渠道成员的一个标准。大量的困惑让制造商对分销渠道又恨又爱，总之，分销渠道的问题是一个没有答案的难题，也是现在，甚至在今后相当长的一段时间内困扰制造商的问题。

[1] 中国营销传播网，2002/9/9《分销渠道突围系列（一）——网惑》，

作者：何足奇。

联合才是出路[1]

联合维权仅是第一步

作为宝洁在山西最大的代理商，樊晓军出面在山西成立了中国第一家代理商联合会，其宗旨就是提高代理商的自身素质和保护代理商的权益不受侵害。山西省代理商联合会的一个大胆创新就是“签订大合同”，基本上从商超的进店费、店庆费、堆头费、促销等方面进行规范，使双方满意，为代理商与商超的合作提供一个公平、公正的平台，以保护每个经销商的权益不受损害。

其实，代理商所代理的无论是一线品牌还是二线品牌，在每个终端的表现是不一样的，而如何把松散的表现有效地组织在一起，这是需要研究和创造的东西。樊晓军说他们过去半年做了大量的事情，最主要就是进行维权。如面对山西华宇超市，他们建立了稽查队，防止有的供货商偷偷地给超市送货。

建立维权基金是山西省代理商联合会联合对外的另一个举措。所谓维权基金就是大家共同掏钱来维护自身的权利，这个维权基金经过联合会共同的努力，已做了很多的工作，如跟银行合作，把一些中小代理商结合起来到一家银行开户，这样便可得到银行极大的支持。而通过维权斗争，则可以体现联合的力量：其实商超在经营过程中风险是很少的，但有高额的回报，如果没有把营业收入用于新项目开发，不会发生资金链断裂的残局。当商超开始把店面当成“提款机”，代理商就会被拖垮、压死。当联合

会在了解到本地某连锁超市在转移资金而投入其他项目时，就积极主动地向对方进行沟通，晓之以理，动之以“利”，勇于拿起法律的武器，并最终取得胜利。

背景资料

1997年以后，陆续发生了大批超市管理者携款潜逃的问题。北京城市之光的管理者狂卷了代理商4700万元，哈尔滨100天之内两家最大的超市全部关了门。据悉有一个代理商非常可怜，自己借了30多万元做生意，最后被坑得血本无归，走投无路只能自杀。

最早在国内开展代理商维权活动的山西省代理商联合会会长樊晓军在接受记者采访时认为：“就目前来说，经销商、代理商跟超市合作的时候处于弱势地位，只有团结起来，才能制止超市黑幕。”

联合起来做终端

如何彻底杜绝不规范、不公平的市场行为，供货商如何面对强势的超级终端？面对无序的市场竞争，作为弱势的代理商，一味地维权和对抗是解决不了根本问题的，只有积极地转变思路，才有助于问题的解决。

联合超市的最终目标是建立一个超级终端。通过几十家、几百家供货商和代理商的联合配送，不单单使自己的物流成本降低，同时还要成为一个巨大的终端卖场。这个超级终端将是一种新型的现代物流模式，即将批发、零售和配送三合一的新型终端，它具有资源整合的功能，不仅参与协助各供货商与银行的合作，而且在商超面前还将会是一个整体，一个拥有

几百个产品的整体，可以增加代理商同商超谈判的筹码，确保代理商的利益。

做这个联合超市，其实正是为弱势代理商找到的一条出路。据悉，这个联合超市的构成，先期已经聚集了近40家代理商成为股东，由于肯定不会存在高额乱收费的情况，所以在这个新型终端中的产品已经在价位、品质和服务方面具有了先天的竞争力。

背景资料

由供货商出面接管超市已有失败的先例（福建华榕超市一度由供货商托管，但最终因管理问题而交回法院），联合超市会不会因此重蹈覆辙呢？

樊晓军分析认为，华榕超市最大的败笔在于托管，供货商并没有入股，而且还由没有超市管理经验的供货商来经营，其失败几乎是不可避免的。而由供货商投资成立的联合超市，是坚决不会自己去经营的，相反还会由股东会聘请专业的超市管理公司来经营管理，这是符合现代企业制度的。

但樊晓军也承认，找到合适的超市管理者也并不是那么容易的，他近期与北京一家有着多年超市经营管理经验的超市的谈判就进行得很艰难，一旦谈判未果，他将考虑来自南方省市及沿海一带的超市专业管理公司。

观点集纳

和跨国零售集团甚至是本地的零售集团进行硬性的对抗注定将是悲壮的，因为即使谈判成功，也只是解决了一个零售集团的问题，供货商面对的还有众多国际商业大鳄以及本土超级终端，从这个意义上讲，供货商依然摆脱不了弱势地位，依然没有找到摆脱“被欺凌”的根本出路。

面对无序的市场竞争，作为弱势群体的供货商，一味地维权和对抗是解决不了根本问题的，只有积极地转变思路，才有助于问题的解决。由供货商投资成立的联合超市，是坚决不会自己去经营的，相反还会由股东会聘请专业的超市管理公司来经营管理，这是符合现代企业制度的。

参考资料

上海市政府在国内最早出台了有关超市收费的规定，但近期闹得最凶的反而就是上海，这说明政府在这方面难起作用，只能由市场来管，或者说用市场的手段解决市场问题。

事实上，制造商们不能决定分销网络上的价值，这都是由于消费者的偏好发生了巨大的变化，面对丰富的商品，他们有更大的选择余地，他们现在对产品的信息了解更多，对商品更挑剔，同时更希望价廉物美。在消费者偏好的引导下，价值开始在传统制造业和销售商之间发生转移。我们因此说消费者的需求变化导致价值从制造业流向分销业。

[1] 《中国经营报》2003/7/29《供货商：联合起来才有出路》，作者：闫荣伟。

价值链总动员[1]

在20世纪的大部分时间里，制造商一直是商界的主角。汽车大王亨利·福特创造的大规模生产方式极大地促进了生产力的发展。同时，产品成本的急剧下降，使巨大的消费市场得以不断发展。几十年来，制造商的诸多创新以及产品营销改善，推进着价值的持续增长。而经营活动中的下游环节，比如产品销售，则一直被视为需要却是次要的活动。人们普遍认为，在价值链中，只有生产制造才是创造价值的中心环节。70年代以后，美国市场从卖方市场转向买方市场，而中国也在1996年前后进入买方市场阶段。制造商和分销商只有通过共同的分析成本和分销战略设计才能共同占领市场，采用战略导向型成本管理是行之有效的管理方法，它由价值链分析、战略地位分析、影响成本的因素分析三要素构成。

价值链分析

价值链是企业在供产销过程中，一系列有密切联系的能够创造出有形和无形价值的链式活动。它包括下列四方面的内容：

·在供应过程中，企业与供应商之间的供应链中创造价值的过程。

·在产品生产制造过程中，各环节、各单位创造价值的过程。

·在产品销售过程中，企业与顾客的链式关系中创造价值的过程。

·在市场的调查、研究、开发及产品的促销与分销等活动中创造价值的

过程。

价值链有三个含义；其一，企业各项活动之间都有密切联系，如原材料供应的计划性、及时准确性和协调一致性与企业的生产制造有着密切的关系；其二，每项活动都能给企业创造有形的或无形的价值，如“与顾客之间的关系”这个价值链，如果密切注意顾客所需或做好售后服务，就可以提高企业的信誉，从而带来无形的价值；其三，它不仅包括企业内部的各链式活动，更重要的是，还包括企业的外部活动，如与供应商之间的联系、与顾客之间的联系。

战略地位分析

确定企业战略地位，从长远来讲，是企业打算逐步在顾客中树立怎样的形象。它可以从企业或企业的产品在顾客心目中的形象反映出来。企业战略地位的确定，无疑与企业的长期竞争战略有密切的关系。如追求低成本先导型战略的企业，其产品与其竞争对手的产品存在很少的差异性。

因而在确定战略地位时，以相对高质低价来获得其竞争优势是很重要的。而为了达到相对高质低价这个目标，所要求的成本管理体系应该是严格标准成本管理体系。相反，追求差异化竞争战略的企业，其产品相对其竞争对手的产品有很大差异性（外观、设计、特性等方面的差异），因而应以高质高价来获得其竞争优势。而要想使其产品与竞争对手的产品之间具有差异性，建立一套支持这种战略的成本管理体系也是至关重要的。

确定战略地位，从某种意义上讲，实际上就是确定会计资料在战略管

理中的作用。在战略导向型成本管理中，成本管理的作用应随着企业所追求的竞争战略的不同而不同。

影响成本的因素分析

战略导向型成本管理认为，影响成本的因素很多，大致分为两大类。第一类是与企业的“基本经济结构”有关的因素，可概括为五个方面：

·规模大小。它可表明企业进行生产、制造、销售、市场和产品的研究开发等方面的投资多少。

·产品或服务的复杂性。企业向顾客能够提供多大范围的系列产品或服务，以及供应商能够向企业提供多大范围的原材料或服务。

·操作人员积累的经验。如第二次制造某产品所需时间比第一次节约多少。

·生产技术（工艺）水平。

·联系范围。企业与多少供应商或顾客有联系，关系程度如何（供应商是否对企业有忠诚关系以及顾客对其产品是否建立了忠诚关系）。

第二类是企业实施其竞争战略时的有关因素，它包括下列内容：

·工人参与管理和不断使产品质量提高的责任义务感。

·全面质量管理。

·在一定生产规模下，工人能力、机器能力以及管理能力是否得到充分发挥，各能力之间的组合是否最优。

·工厂布局是否合理。

·产品设计是否合理并容易制造。

·各价值链是否使企业创值最高，尤其包括是否开发了与供应商或顾客之间的联系。

总之，从战略角度而言，对影响成本诸因素的理解与分析，要比仅仅注意短期内产量变化对单位成本影响显得更有意义。这对于理解企业战略地位是很关键的。

分销渠道与价值链[2]

营销渠道是促使产品或服务顺利地被使用和消费的一整套相互依存的组织。由此可以看出营销渠道的建立是为了在社会中形成一系列重要的经济职能，如产品的分销、服务的传递、信息的沟通、资金的流动，从而弥合了介于生产者和消费者之间的时间上与空间上的距离。同时，营销渠道是不同机构之间组织的集合体，它们同时扮演着追求自身利益和集体利益的角色。为了利益，它们之间既相互依赖又相互排斥，从而产生了一种复杂的渠道关系，即既竞争又合作的关系。

背景资料

1985年，波特在其著名的《竞争优势》一书中提出价值链的概念，波

特将价值链定义为从原材料的选取到最终产品送至消费者手中的一系列价值创造的过程。价值链作为一种分析的工具，在企业战略分析中，已超越企业的边界而扩展到分析供应商和分销商，涵盖了企业外部价值链分析和内部价值链分析。

外部价值链分析包括供应链分析和顾客链分析，内部价值链分析包括研发、生产和营销分析。企业要具有竞争力，必须创建自己高效的价值链。因为企业之间的竞争不单是企业单体之间的竞争，也是企业所处的价值链之间的竞争。同处一条价值链的企业之间应是一种战略合作的关系，而不仅仅是一种简单的买卖关系。科特勒（1997年）指出："制造商希望渠道合作，该合作产生的整体渠道利润将高于各自为政的各个渠道成员的利润。"

由于与供应商竞争状况下的ROI（投资收益率）、ROS（销售利润率）和毛利均低于没有竞争状态下的相应的ROI、ROS和毛利。因此，价值链竞争优势不仅在于价值链中的每家企业的竞争优势，更重要的是通过企业之间的战略合作，塑造整个价值链的竞争优势。

价值链的竞争优势主要表现为：

·成本最低。

·向消费者提供与众不同的产品或服务。

成本最低不仅要求生产厂家努力降低产品成本，而且要求渠道中的每一个成员都要不断地降低成本。分销渠道是企业外部价值链中的顾客价值部分，其关系如下：

制造商——分销商——经销商——消费者

分销过程不能增加产品本身的价值，只是通过产品的流通和提供的服务提高了产品的附加值。从消费者角度来讲，任何的分销活动均属于非增值作用，分销活动所发生的费用致使他们付出了额外代价。分销渠道价值链的增值目的就是要尽量减少消费者付出的额外代价。

制造商和分销零售商合作

营销渠道内部经济活动的纵向安排或是渠道中的交易方式大致有三种：

·可以独立拥有和管理通过市场进行交易的专业单位，这里讲的是依靠市场交易，市场交易主要依赖价格机制。

·独资单位之间进行交换的全部纵向的整合（威廉姆森，1975年），这种在集团内部的交易则依赖于管理机制。

·在这两个极端的经济活动形式之间存在各种不同类型的结构，而在这其中所涉及的交易各方则通过正式的和非正式的合同安排对市场机制进行调整。

经济学家认为企业之间通过签订协议或契约可以达到与一体化相似的结果。制造商和分销零售商合作就是一种处于两种极端的中间状态。随着市场的不断发展，渠道成员的地位也发生了变迁。中国市场营销渠道发展经历了从重视制造商阶段，到重视经销商阶段，最终进入重视消费者阶段

的过程。

1997年11月，格力在湖北成立了第一家湖北格力销售公司，该销售公司是以资产为纽带、以品牌为旗帜的区域性销售公司。由格力出资200万元控股，其余4家经销商武汉“航天”“中南航运”“国防科工委”“省五金”各出资160万元组建而成，从而开创了独具一格的制造商和分销零售商合作的专业化销售道路。

背景资料

2000年4月，江苏苏宁电器集团与南京熊猫集团，在南京联合成立了南京熊猫电器设备有限公司，这是苏宁集团从零售业向制造业扩张的一个重要的举措，也是中国家电行业的商业资本向产业资本渗透的首次尝试。

2000年10月，北京国美电器有限公司，向国内各大制造商发出了一份标的达1000万元的招标函。在这份招标函中，“分销零售商做了制造商的主人”，国美规定了自己所需的产品样式、型号、款式。在随后的两个月内，国美又发出了两次招标行为，标的分别为2546万元和1亿元。苏宁、国美现象的出现标志着，中国流通领域制造商和分销零售商合作的形式已由初级的、浅层次的合作，逐渐向高级的、深层次合作发展。

资料来源：《中国经营报》总第1328期《苏宁神话还能撑多久？》2001/5/22，作者：李媛。

制造商与分销零售商之间的环节是分销渠道价值链的关键环节，也是增值潜力最大的环节。波特在《竞争战略》一书中提出的“五力竞争”模型指出，制造商面对分销零售商的是其作为购买方砍价实力问题，也即制造

商与分销零售商之间利益的分配问题。

制造商和分销零售商合作表现形式并没有改变传统的渠道结构，本质上却将渠道成员中的制造商和分销零售商由松散的、利益相对的关系变为紧密的、利益融为一体的关系。这种公司式的合伙关系可以消除制造商和分销零售商为追求各自的利益而造成的冲突，制造商与分销零售商结成利益共同体，共同致力于市场营销网络的运行效率，由于优势互补，减少重复服务而增加经营利润。

制造商和分销零售商渠道合作的优势[3]

1.打开新市场

科特勒指出："当生产商进入一个新市场时，销售渠道的选择是一个至关重要的问题。"制造商在进入新市场时，如何打开销售局面可能会成为其在新市场建立市场地位需跨越的一大难关，尤其是在进入品牌和供应关系已经确立的竞争市场时，经常会遇到这种障碍。在进军新市场时，制造商可以使用独立代理商或建立自己的直销系统。在使用独立代理商时，由于推销新产品所冒的风险大，制造商几乎没有什么速效的激励手段可使一家独立代理商在其他的品牌已为顾客接受并满足当前需求时去从事一种新产品的销售，即使有也是代价不菲。

在新市场建立直销组织成本同样高昂，销售代表和管理人员的招聘与培训是必不可少的，而且由于前期的投入比较大，销售额可能无法弥补投入，而使经营初期处于严重亏损的状态。通过制造商和分销零售商合作，

制造商可以利用销售商已经建立起来的营销渠道网络将产品迅速地铺向市场。

2.降低供货源头成本

随着市场竞争的加剧，中国市场供求关系由卖方市场向买方市场的转变，许多领域都供大于求，商品价格日趋下滑，企业利润越来越薄，进入微利时代，渠道利润空间也相应地越来越小。在这种状况下，渠道成本的控制就显得举足轻重。

苏宁、国美现象表明了制造商和分销零售商合作方式的改变，分销零售商与制造商之间不仅仅是商品交易关系，它们不仅向制造商采购量大，而且在购买中分销零售商参与了意见，是一种融设计、制造、销售为一体的紧密合作关系。如国美采用的越过批发商直接向制造商招标订货的方式，约定了双方的数量与质量关系。此举缩短了渠道长度，使得渠道趋于扁平化，这就大大节约了渠道流通费用。

背景资料

1994年，苏宁采用提前向制造商进行付款和预订的方式。2000年7月12日沈阳商业城交电公司向海尔集团预定了500台海尔当时还没有生产的6公斤银灰色滚筒式洗衣机，该型号是沈阳商业城交电公司根据东北地区气温、流行色彩等需求特点而自行设计的。

零售商最接近顾客，最了解顾客需求，因而对市场的估计更加准确，从而不会造成库存积压或供货不及的情况，这在很大程度上节约了制造商的储存成本，保证了制造商的稳定性，降低了产品的价格，使其在价格上

占有绝对优势。

资料来源：《今日东方》财经月刊2003/2，作者：韦三水。

3.抵制新进入者进入，提高竞争优势

波特（1997年）指出："生产商已有的销售渠道对新的进入者而言构成了进入壁垒。"现有制造商通过与分销零售商之间已建立起的关系、向分销零售商提供高质量的服务可以左右已有的渠道，某些特殊的制造商甚至可以独占已有的渠道建立起排他关系，尤其是当一种产品的渠道很少时。新进入者要想逾越这种障碍，要付出很大的代价，如新公司通过压价、协同分担成本费用等方法使分销渠道接受其产品。然而这些方法的采用降低了利润；有时新进入者无法逾越这种障碍，只有投巨资新建全新的销售渠道。这种已建立的渠道优势保护了现有制造商的利益，使其有利可图。

整合营销学代表人物舒尔茨曾说：20世纪90年代，唯有"通路"和"传播"能产生差异化的竞争优势。在产品、价格乃至广告都无可奈何地同质化的今天，渠道的差异化竞争应是各企业用力的重点，因而市场决战在渠道。其核心是渠道资金的竞争，而落脚点则是对终端零售商的占领。制造商和分销零售商合作，使得制造商与分销零售商整合成销售联合体，实现了制造商对零售网点的占领，从而形成渠道竞争优势。

4.制造商以有限的资金投入实现增长和扩张

制造商和分销零售商合作实现了商业资本向产业资本的渗透。1994年

年底苏宁向重点经营的3个品牌华宝、春兰、广东三洋在空调淡季里分别注入20亿元、1亿元和5000万元资金以支持制造商。分销零售商在销售淡季向制造商提供资金支持，可以避免季节、质量、加工等原因所造成的制造商商品销售困难问题。

南京熊猫电器设备有限公司同苏宁和熊猫双方共同投资6000万元，其中熊猫占股份51%，苏宁占股份49%，这使得制造商可以以有限的资金控制更多的资金，以实现自我增长与扩张。

5.提高产品与服务质量

在一切以消费者为中心的今天，要求产品要以最方便的途径让消费者购买，这就对制造商提出了一个巨大的挑战，即制造商要能对消费者的购买需求和评价做出最快捷的反应，否则就难以在瞬息万变的市场上立足。然而，传统的制造商之间的关系是松散的、间接型的，它们之间的利益是相对独立的，属于买卖型而非合作型关系。制造商与消费者的直接沟通受到了制造商与分销零售商在每个环节上的保价行为使双方形成对立的制约，从而影响了渠道的效率。

制造商和分销零售商合作使得分销零售商拥有更大的主动权，在决定生产产品的样式、功能等方面的发言权增强。由于分销零售商对市场需求更加了解，获取的信息更加充分，产品能更好地按市场需求来设计和生产，从而更好地满足消费者需求，为制造商和分销零售商共同赢得竞争优势。而且制造商和分销零售商合作，由于双方可以实现信息共享，可以保证分销零售商获得充足的货源。遵循市场经济发展规律的制造商和分销零售商合作不仅使生产越来越适应消费，同时也推动了合作双方在规模上，

在品牌、资金、信誉等方面的壮大，富有实力和竞争力。

案例和分析：利用服务提升价值链[4]

面对激烈的市场竞争，各厂商无不高举“服务”大旗以赢取顾客的心。但马上就有人发现，服务模式太容易被模仿了。面对无休止的服务竞争，如何才能确立自己的服务优势呢？中国春兰集团提出了“大服务”战略。什么是大服务？怎样实施大服务？

1.对分销方面的提升：全面贴近市场

要实行大服务的战略，首先要求企业内部各环节对客户和市场反应迅速。春兰集团一直在调整组织，使价值链中的关键业务单元贴近市场，并建立各环节间的信息快速反馈机制。

春兰集团是中国最早生产空调的厂家之一，1985年就已经开始大规模地生产空调，产品一直供不应求。春兰集团当时销售上实行的是“受控代理制”，主要是协调一些超大型代理商的销售范围和营销政策，通过它们再往下面进行强力分销，俗称“大户制”。“受控代理制”的好处是厂家比较省心省力，缺陷是对大户的过度依赖，导致厂家对市场反应迟缓，以及经销商执行厂家策略的迟缓，甚至混乱。

因此，春兰集团从1997年开始果断地进行将销售组织从“受控代理制”到“终端制”的变革。尽管当时空调销售形势仍然一片大好，春兰大力转向自身的终端网络建设、终端现场建设。

这项变革惹恼了“销售大户们”，他们不再热心推销春兰空调，使得春兰在市场上的声势比往年小了很多。但春兰仍坚定不移地执行这一战略变革，春兰电器集团已建设了59家办事处、1000多家星威春兰专卖店，以及由春兰管理的6000多名导购员队伍。通过春兰电器集团控制的终端的出货量已达到年销售的60%。

“终端制”的成功建设使春兰拉近了与终端消费者的距离，对市场掌控和反应能力有了脱胎换骨的变化。春兰集团的工厂也开始尽力贴近市场。以前春兰集团的工厂只管埋头生产，产品一下线就交由销售公司储运、销售。然而，销售公司一个大平台，面对春兰电器集团的16家工厂，很难对各工厂照顾得面面俱到。

2000年下半年，春兰集团做了适度调整，工厂内增设市场科，由客户经理与销售公司配合，及时掌握市场动态。并且，销售开票、提货之前的仓储和运输仍交由工厂负责。

背景资料

春兰集团空调器厂的张顺强副厂长深有感触地说：“这个调整对工厂来说，一下子觉得离市场近了很多。对于成品质量的保持、销售的进度等心中随时有数，能感受到市场上的细微变化。我们现在可以做到精细化管理，仓库容量一个一个地算清楚、一平方米一平方米地算清楚。发货坚持先进先出原则，极大地提高了仓库利用率。”

对于售后服务系统，春兰集团也做了调整，使其对客户反应能做到一触即发。在原来的售后服务管理系统中，有的是独立的服务公司，有的是

合并在销售体系中的。这种格局容易造成客户服务的混乱。

体系理顺后，春兰电器集团建立了3级回访机制：要求服务单位（如零售商）在空调安装当天就进行电话回访，将情况报管理中心。驻外管理中心于次日再回访，了解产品安装后的运行状况。春兰电器集团800服务热线会再次电话回访用户，了解当时的服务规范和客户满意度。

依托完善的售后服务体系，春兰电器集团开通了全国电脑联网的“多功能用户信息系统”，该服务系统包含服务规范、产品质量和需求信息等，信息每天更新，使春兰集团每天能掌握千万个最终用户的诉求。通过这个系统，春兰不但可以了解3000个网点的服务规范，而且还把质量信息交给总工程师办公室，以改进设计和生产。另外，每个用户的档案信息中都有产品编号和经销商名称，销售部门可以利用这个系统监控、管理经销商窜货问题。

通过这一系列调整措施的实行，春兰集团各组织环节对终端顾客和市场的变化反应更加灵敏。近两年，春兰集团的新品推出速度明显比往年快、销售力度更大。

背景资料

除了把组织推进市场，春兰集团还建设了强大的内部信息管理系统，以使企业的后台也能对市场作业快速反应。1998年春兰集团成功建立起了包含生产计划、物资管理、财务管理、资产管理、会计管理、分销管理等模块的ERP系统，凭借这一整套运行模块，企业价值链衔接更流畅，春兰集团劳动生产率提高数倍。

1999年，春兰集团投资360多万美元正式启动了客户关系管理（CRM）系统，总部以及业务职能部门可以随时借助客户关系管理系统收集、统计、分析和掌握分销商以及全国范围内春兰产品的销售、储运、资金回笼情况。

3.对制造业自身的提升：全程质量服务

春兰集团认为，相对于商品欠缺时代的“无服务”而言，能提供优质的售后服务是一大进步。但售后服务本身很大程度上是病后治疗的“补救服务”，企业停留在这一阶段是不够的。如果将服务作为产品质量欠缺的弥补手段，这更是对服务的一种误解。

背景资料

李家成总裁说：“通过实施大服务，我们就能够把‘补救服务’变成‘预防服务’。”围绕着这一目的，春兰集团强调对整个价值链的每个环节都必须强化质量服务意识和手段，打造了“春兰标准”的质量链。

设计零缺陷

春兰集团的三级科研体系为产品设计提供了强有力的技术支持。三级科研体系是：投资1.8亿美元的春兰中央研究院，从事集团前瞻产品和技术的研究；产业公司的研究所，负责近期和中长期产品的开发和研究；各制造工厂的技术科、工艺科、设计室，从事现有产品的工艺设计和改造、产品品质的改进和提升等。

“不过，技术力量的强大还仅仅是设计的基础，”春兰制冷设备股份有

限公司负责研发的周晓明副总经理说，“要做到设计无缺陷，关键要靠设计流程的管理规范。”为此，春兰集团制定了严格的管理规范，从市场得到信息反馈开始设计立项，再由设计到正式投产，总共要历经80道环节的评审。

生产零缺陷

春兰集团认为，生产无故障并不仅仅是生产一个环节的事，还需要从“质量链”中的上游部门（设计部门、元器件供应商）抓起。因此，春兰集团实行“设计、制造一体化”的做法。所有设计人员要轮流到生产车间长期“蹲点”，以熟悉不同的生产设备和工艺过程。“这种做法很简单、有效。”张顺强副厂长强调说。这样，设计人员在设计时就会充分考虑到生产工艺，如制造的可行性、规范性等，制造部门就能够快速地生产出百分之百符合设计要求的产品。

对于春兰的元器件供应商，春兰集团成立了“外延管理小组”，介入配套单位的产品设计、工艺、检验等管理环节，对配套单位工艺过程的确定和工艺文件的编制进行最终认可，要求供应商按照“春兰标准”操作。例如，国家标准规定空调电机只需进行1小时的喷淋试验，春兰为了保证空调电机的安全性能，要求配套厂家从多个角度进行2小时的喷淋试验。

此外，春兰集团还将产品质量链的源头进一步延伸，不仅管理配套单位，而且还将配套单位的供应商也纳入受控范围，进行追溯管理，以确保元器件的供应质量。

严格的质量管理体制孕育了高质量的产品，2000年3月20日，国家权

威检测机构广州日用电器检测所确认，春兰空调无故障平均运行时间为6万小时，是国内原最高纪录的3倍。2000年6月26日，国家技术质量监督局公布二季度空调抽查结果，春兰空调在20多个抽检品牌中噪声最低。

服务零缺陷

作为质量链的最后一个环节，春兰集团从两个层面构建“零缺陷服务”体系。一方面是客户需要时随时提供必要的服务，因此，他们抓服务网点受控率，加强800服务热线的人员培训和管理，为消费者提供“全过程、全方位、全天候、全身心”的“四全金牌服务”。

另一方面，春兰空调的开箱合格率已达99.95%，春兰产品中纯粹维修的比例已经非常低，但春兰空调的社会保有量已达1000多万台，春兰的售后服务把重点放在顾客的“增值服务”上。2000年5月，春兰推出“免费咨询规划、免费过滤网清洗、免费检查空调、免费移机、免费热线”的“五免”服务，给春兰集团的全程质量服务画上了一个圆满的句号。

“大服务”为春兰集团带来什么竞争优势呢？在售后服务中，大到维持庞大的维修队伍，小到给消费者的服务电话，企业都是要费成本的。如果产品的返修和维修比例较高，售后服务越声势浩大，企业的成本就越高，最终转嫁给消费者所承担的成本也越高。

春兰的大服务是全程服务，从设计开始就考虑质量和成本，强调产品无缺陷、一次做对。对于企业来说，这能降低企业的生产成本，产品在市场上有了价格竞争力。对于消费者来说，这能降低产品的寿命周期成本（指产品从研制、生产、销售、使用直到报废的整个时期的所有成本之

和）。精明的顾客在使用中自然会体验到这一点，口碑相传，春兰产品在市场上就具有了长久的竞争优势。春兰价值链中的整合和优化不是短时间内就能炼成的，这也是春兰的真正竞争力所在。

制造商和分销零售商之间的充分合作有利于缩短渠道的长度，使得渠道变得更加扁平化，更加可控，减少了渠道冲突，降低了渠道成本。同时，制造商和分销零售商合作也是一种风险共担的间接渠道形式，通过或预购，或集中采购，或商业资本向产业资本的渗透，都体现为制造商与分销零售商共同经营，共同承担市场经营风险，充分利用制造商和分销零售商的有利资源，有利于实现制造商和分销零售商双赢等优势，同时降低产品的成本，为消费者提供更好的产品与服务。

我们认为对制造商而言，制造商依据现有的资源优势必须选择适合自身发展的产业，寻找并确定制造商自身在产业价值链中存在的价值与理由（能有效地给产业价值链中某个环节的相关制造商以及最终用户创造价值），确立其不可替代的竞争地位。

然后在关键环节上发掘其核心能力，进而获得价值链的主导地位，并以此不断获取和整合更多更好的产业资源，提升整条价值链的效能，更好地为顾客创造价值，确保制造商持续成功。

具体到制造商的经营活动，就是围绕着市场竞争展开制造商内部价值链研发、生产、分销等重要环节的协同和上、下游制造商的协同，并在此过程中，形成统一组织的意识、观念和行为，并从组织结构和形态上，在关键环节积累和发育其核心竞争能力，使制造商在难以预测的不确定的市场环境中，超越竞争对手以获得持续竞争优势，这就是制造商的整体竞争

战略——基于制造商自身核心能力和主导产业价值链的能力。

对分销零售商而言，分销零售商市场营销的本质就在于有组织地把握、接近、影响、渗透和维持市场，为商品在流通领域建立支配力与影响力，通过分销零售商内部价值键各环节和产业价值链上下游，结合制造商争夺市场份额的共同要求进行整体协同，加速产品的生产与交易过程，分销零售商竞争力来自于整条价值链协同的效率，超越竞争对手，并对竞争格局与规则施加强有力的影响，赢得顾客，获得市场竞争的主动。

[1] 《经济日报》2001/9/24《加入WTO企业怎样选择竞争战略》，作者：王学军、林文兴。

[2] 中国营销传播网，2001/11/09《厂商合作带来的渠道价值链增值》，作者：曹艳爱。

[3] 《销售与市场》2000/7《渠道合作与伙伴营销》，作者：牛海鹏；中国营销传播网2001-11-09《厂商合作带来的渠道价值链增值》，作者：曹艳爱。

[4] www.phoenixtv.com，《大服务一春兰集团的真正竞争力访春兰集团高级运行副总裁李家成》，作者：Jack Yan。

后记

写这本书是一个非常奇特的旅程。

从华南理工大学教授的岗位上停顿下来，到南京大学做博士后研究，让很多人觉得奇怪，好在华南理工大学的领导支持，自己才得以以一个纯粹的研究心态进入一个新的阶段。

到南京大学商学院之后，又非常幸运地得到院长赵曙明教授的指导和支持，使得自己可以在南京大学的平台上了解更多的资料和文献。

更幸运的是得到山东六和集团的大力支持，让我得以在实践中开始思考的历程。

关注价值链的问题源于1994年开始的中国家电行业的顾问经历，看康佳中国区的销售策略，看TCL自建网络的努力，看科龙的品牌与渠道的运作，看美的的“价值链总动员”的努力，让自己感受到分销渠道、零售终端的起起伏伏，国美、苏宁的崛起更是寓意深刻。但是，最值得反思的是“跨国折扣巨人”在中国的表现。当我们享受最低价格的商品的时候，是否意味着我们自己也失去了竞争的能力？还是我们能够在更强大的挑战下更具竞争力？

带着这个疑问，幸运地与海然交流，她以做物流与配送以及在跨国企业工作的经验给了我非常好的启示，便萌生了一起合作的愿望，结果一拍即合，在研究及写作的过程，海然付出的努力是我所不能想象的，因为她用极短的时间恶补管理学的知识，我感觉自己非常幸运。

我还需要感谢陈玉兰大姐，作为山东即发集团的董事长，她近50年管理企业的经验给我极大的启示，尤其是她不断尝试在国际市场和中国市场创建中国人自己的品牌的努力，让我深切地感受到产品与消费者的密切联系，于制造商而言是需要终生努力的。

当然，我更需要感谢我的家人，当我做出决定离开广州做研究的时候，家人全力支持，女儿菲菲自己去考初中，考上理想的学校，现在已成为一个经常得到表扬的初中生，妈妈更是承担了全部的家务，姐妹们都来帮助。我真的很幸运，我只能呈现这份书稿以回报。

陈春花

于弄海园

参考文献

[1]亚德里安·斯莱沃斯基，等.发现利润区[M].北京：中信出版社，2000：19.

[2]菲利普·科特勒.市场营销[M].北京：华夏出版社，2003：261.

[3]马士华，林勇，陈志祥.供应链管理[M].北京：机械工业出版社，2000.

[4]彭诗金，尹郑红.中国汽水的悲哀[J].销售与市场，2000（9）.

[5]张传忠.如何选择分销商[J].销售与市场，1999（9）.

[6]胡慧平.欢乐营销：让品牌传播生动化[J].销售与市场，2003（2）.

[7]牛海鹏.渠道合作与伙伴营销[J].销售与市场，2000（7）.

[8]郭玉华.感性消费感性营销[J].销售与市场，1994（3）.

[9]邹乐群.加入WTO后我国零售业的营销战略必须调整[J].中国商贸，2000（8）.

[10]顾国建.销售渠道的主导权之争[J].中国商贸，2002（1）.

[11]胡泳.得终端者得天下[J].成功营销，2003（2）.

[12]陈军，贺军辉.中小企业专用的“渠道倒立法”[J].中外管理，

2002（9）.

[13]Jack Li.善用渠道创造新优势[J].世界经理人文摘，2002（4）.

[14]Milo Sobel.如何提高分销商的士气[J].世界经理人文摘，2001（3）.

[15]Ann Zhou.限制客户范围提高经营效率[J].世界经理人文摘，2000（12）.

[16]张锐.谁将成为中国的“沃尔玛”[J].人民文摘，2002（11）.

[17]袁俊.世界最大零售企业沃尔玛的成功方略[J].中国经济快讯周刊，2002（14）.

[18]刘勇.商机稍纵即逝把握钱难赚时的7种赚钱模式[J].赢周刊，2002（12）.

[19]桁林.全球化意味着什么[J].南风窗，2001（1）.

[20]桁林.跨国零售业沃尔玛超高速发展的启示[J].商业企业管理，2001（5）.

[21]史邦臣.沃尔玛全球采购总部年内搬到深圳[J].金周刊，2001（11）.

[22]曾平冰.供货商逼宫福建零售巨头“移形换位”[J].金周刊，2002（3）.

[23]童颖.跨国采购背后谁赚了大钱[J].上海证券报资料周刊，2003（8）.

[24]刘源."零售"击破家乐福体系[J].互联网周刊，2003（7）.

[25]中国企业信息交流中心《经济动态》编辑部.美国凯马特破产警醒中国商界[J].经济动态，2002（2）.

[26]袁建军.为什么中国零售业的富人不如美国多[J].新财富，2003（4）.

[27]国家信息中心，中国信息协会.上海市国民经济和社会发展第十个五年计划纲要[J].中国信息年鉴，2001（12）.

[28]刘鲁鱼.2001年年度研究报告之十五[J].入世后的中国：两岸四地经济合作展望，2001（1）.

[29]林毅夫.中国当前经济启动与未来增长潜力实现的途径[J].广东经济，1999（7）.

[30]李明伟.上海四大商业集团合一：700亿"恐龙"诞生记[J].21世纪经济报道，2003（4）.

[31]王蓁.黄金分割商品陈列线[J].21世纪经济报道，2002（1）.

[32]车海刚.2000年中国经济增长8%[N].中国经济时报，2001-01-03.

[33]谢宝康.中国流通企业如何迎接跨国公司挑战：访麦肯锡公司董事、亚太区营销业务负责人戴乔治[N].中国经济时报，2002-06-05.

[34]赵明.制造业规模只是美国1/5[N].中国经济时报，2002-09-12.

[35]朱菲娜.外资零售超国民待遇之隐忧[N].中国经济时报，2003-06-18.

[36]苏民.超市扩张：求大还是求强？[N].经济日报，2002-07-31.

[37]卢泰宏，邱斌.零售之王沃尔玛[N].中国经营报，2002-02-26.

[38]李媛.苏宁神话还能撑多久？[N].中国经营报，2001-05-22.

[39]彭砚苹.零售业态战略前瞻[N].中国经营报，2003-04-28.

[40]吴威.家乐福如何占领台湾市场[N].中国经营报，2003-05-12.

[41]韩彦.超市：看不见的黑洞[N].中国经营报，2003-07-28.

[42]韩彦.为超市打工80%的供货商赚不到钱[N].中国经营报，2003-07-29.

[43]闫荣伟.供货商：联合起来才有出路[N].中国经营报，2003-07-29.

[44]王学军，林文兴.加入WTO企业怎样选择竞争战略[N].经济日报，2001-09-24.

[45]钟朋荣.格兰士给中国制造业的启示[N].经济参考报，2003-07-16.

[46]樊纲.中国还应大力扩展制造业[N].经济参考报，2002-09-04.

[47]程刚.地方越权审批放水外资零售进驻[N].中国青年报，2002-06-17.

[48]张幼文.经济大国的二元化战略：从“制造业基地”说起[N].解放日报，2003-08-13.

[49]宋新民.“摩尔”将改变中国零售业格局[N].市场报，2002-02-25.

[50]外资零售巨擘中国开店入狂潮[N].南方都市报，2002-09-22.

[51]富士康控股赛搏国内最大IT连锁超市入深圳[N].南方都市报，2003-06-05.

[52]金杜.进场费困扰民族工业家乐福盘剥本土供应商[N].南方都市报，2003-07-17.

[53]吴伟洪.零售业开放过度昂贵进场费困扰幼稚民族工业[N].南方都市报，2003-07-17.

[54]王海涓.连锁业北京为何不敌上海[N].北京晚报，2001-09-19.

[55]沃尔玛欲明年底开店44家[N].北京现代商报，2002-08-13.

[56]宁平.商业圈地运动面临的“崩盘”危机[N].南京日报，2003-07-30.

[57]新华社.沃尔玛“穷人店”全球丰收[N].广州日报，2001-06-06.

[58]庄芳.国际采购盯上“中国造”[N].厦门日报，2002-09-11.

[59]沃尔玛给商界“上课”在“中国特色”中坚守商业规则[N].青岛早报，2003-08-12.

[60]吕政.正确认识中国制造业在世界分工体系中的地位[N].中国社会科学院院报，2003-06-24.

[61]石庆伟，梁纲华.洋超市过热对中国经济安全产生影响[J].新华社，2003-08-15.

[62]鹏程.沃尔玛的广告思路[J/OL].中国营销传播网，2002-08-02.

[63]曾坤生.美国零售商业营销管理的新特点，2000-11-11.

[64]王蓁.家乐福变脸游戏[J/OL].中国营销传播网，2001-05-22.

[65]王蓁.攘外必先安内：论国内超市前景[J/OL].中国营销传播网，2001-04-28.

[66]曹艳爱.厂商合作带来的渠道价值链增值[J/OL].中国营销传播网，2001-11-09.

[67]金杜.谁动了凯马特（KMART）的奶酪？[J/OL].中国营销传播网，2002-03-11.

[68]李海龙.如何让你的品牌快速占据顾客脑海[J/OL].中国营销传播网，2002-08-26.

[69]何足奇.分销渠道突围系列（一）：困惑[J/OL].中国营销传播网，2002-09-09.

[70]景索奇.中国零售商的本土优势[J/OL].中国营销传播网，2002-09-13.

[71]王明夫.企业成长空间在哪里[J/OL].中国管理传播网，2003-01-16.

[72]张晓松，陈琪.国际消费市场将呈现五大趋势：采访沃尔玛副总裁向德宏[J/OL].新华网，2002-04-22.

[73]沃尔玛：将供应链做大做好[J/OL].中国物流网：中国物流网物流周刊（第二期），2001-07-25.

[74]沃尔玛在中国并非“不敌”家乐福[J/OL].中国物流在线，2003-08-29.

[75]外资零售商逐鹿中国[J/OL].www.chaoshiren.com.cn，2002-09-17.

[76]张艳，孙明.“迪亚”挑战现有商业业态[J/OL].www.whb.com.cn，2003-07-17.

[77]从宝洁的营销渠道看渠道成本[J/OL].www.zrddn.com，2003-06-23.

[78]对美国沃尔玛公司的考察报告[J/OL].世纪易网，www.21eok.com，2002-06-03.

[79]3亿元大单铺平销售渠道海信电脑“重入”国美[J/OL].http://

it.sohu.com，2003-03-28.

[80]全球零售业巨头沃尔玛的三大“王牌战略”[J/OL].www.ctoc.com.cn，2000-01-03.

[81]刘宏新.从沃尔玛信息技术实践看中国零售业[J/OL].www.chinabyte.com，2003-04-29.

[82]Jack Yan.大服务：春兰集团的真正竞争力访春兰集团高级运行副总裁总裁李家成[J/OL].www.phoenixtv.com，2003-07-07.

[83]吴晔.沃尔玛的“女裤理论”怎样实现[J/OL].www.yymarket.com，2002-09-12.

[84]博科与乐客多正式签约[J/OL].www.zdnet.com.cn，2003-07-31.

[85]综述：中国制造业的制胜之机[J/OL].www.zdnet.com，2003-08-13.

[86]冷静应对零售商业大蜕变[J/OL].www.xd56.com，2003-07-14.

[87]陈梓.家乐福的“变色龙”战略[J/OL].www.runsky.com，2002-11-12.

[88]李飞.21世纪中国商业零售业发展趋势及经营策略[J/OL].www.sanlian.com.cn，2002-12-31.

[89]钟超军.外资零售巨头入侵策略剖析[J/OL].联商网，2002-11-18.